



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

—دراسة حالة شركة سونلغاز—

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

العوادي ريم.

من إعداد الطلبة:

— بن صيد أمين.

— هناد عبد الغاني.

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال أبعاده الخمسة (تفويض السلطة، التدريب، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز)، بإستعمال الإستبيان كأداة للجمع البيانات حيث وزعنا 50 إستمارة في شركة سونلغاز فرع الطارف، وتوصلت النتائج إلى أن التمكين يرفع من الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الرضا الوظيفي، تمكين العاملين، علاقات العمل، شركة سونلغاز.

Summary

This study aimed to identify the impact of empowerment on the job satisfaction of employees in the organization through its five dimensions (delegation of authority, training, information sharing, work teams, and motivation), using the questionnaire as a tool for data collection. We distributed 50 questionnaires in the Sonelgaz Company, Al-Tarf branch, and the results were as follows: Empowerment increases job satisfaction.

Keywords: empowerment, job satisfaction, employee empowerment, labor relations, Sonelgaz Company.

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمامه هذا
البحث

أهدي هذا العمل إلى الذي سهر على تعليمي
بتضحيات مترجمة في تقديسه للعلم أبي الغالي

إلى التي صبرت على كل شيء ... إلى التي
رعتني حق الرعاية وكانت خير السند أُمي الغالية

إلى إخوتي

إلى صديقي في العمل "عبد الغاني"

إلى أسرة قسم علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن
جديد دفعة 2024

إليكم جميعاً أسدي ثمرة جهدي المتواضعة

أمين

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمامه هذا
البحث

أهدي هذا العمل إلى الذي سهر على تعليمي
بتضحيات مترجمة في تقديسه للعلم أبي الغالي
إلى التي صبرت على كل شيء ... إلى التي
رعتني حق الرعاية وكانت خير السند أمي الغالية
إلى إخوتي

إلى صديقي في العمل " أمين "

إلى أسرة قسم علوم التسيير بجامعة الشاذلي بن
جديد دفعة 2024

إللكم جميعا أسدي ثمرة جهدي المتواضعة

عبد الغاني

شكر و عرفان

وبعد إتمام هذا العمل
المتواضع نشكر الله عز وجل
ونحمده على ما وفقنا وأعاننا
عليه

كما نتوجه بالشكر والعرفان
للأستاذة المشرفة تالعوادي
ريم تالما قدمته لنا من مساعدة
ونصائح طيلة هذا المشوار

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	هيكل الدراسة	شكل رقم 01
10	أبعاد التمكين	شكل رقم 02
16	أبعاد الرضا الوظيفي	شكل رقم 03
18	مؤشرات الرضا الوظيفي	شكل رقم 04
22	نموذج الدراسة	شكل رقم 05
26	الهيكل التنظيمي لمجمع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالطارف	شكل رقم 06

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	تصنيف متطلبات التمكين	جدول رقم 01
19	الدراسات السابقة	جدول رقم 02
27	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	جدول رقم 03
28	صدق الاتساق لفقرات تفويض السلطة	جدول رقم 04
29	صدق الاتساق لفقرات التدريب	جدول رقم 05
29	صدق الاتساق لفقرات مشاركة المعلومات	جدول رقم 06
30	صدق الاتساق لفقرات فرق العمل	جدول رقم 07
30	صدق الاتساق لفقرات التحفيز	جدول رقم 08
31	صدق الاتساق لفقرات الرضا الوظيفي	جدول رقم 09
32	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	جدول رقم 10
33	تفسير قيم سلم ليكارت الحماسي وقيم المتوسط الحسابي	جدول رقم 11
36	عبارات تفويض السلطة	جدول رقم 12
36	عبارات التدريب	جدول رقم 13
36	عبارات مشاركة المعلومات	جدول رقم 14
37	عبارات فرق العمل	جدول رقم 15
37	عبارات التحفيز	جدول رقم 16
38	عبارات الرضا الوظيفي	جدول رقم 17

39	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	جدول رقم 18
39	توزيع المستجوبين حسب متغير العمر	جدول رقم 19
40	توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	جدول رقم 20
40	توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 21
41	توزيع المستجوبين حسب متغير الدورات التدريبية	جدول رقم 22
42	تحليل إجابات المستجوبين حول المحور الأول (التمكين)	جدول رقم 23
43	تحليل إجابات المستجوبين حول بعد تفويض السلطة	جدول رقم 24
44	تحليل إجابات المستجوبين حول بعد التدريب	جدول رقم 25
45	تحليل إجابات المستجوبين حول بعد مشاركة المعلومات	جدول رقم 26
46	تحليل إجابات المستجوبين حول بعد فرق العمل	جدول رقم 27
47	تحليل إجابات المستجوبين حول بعد التحفيز	جدول رقم 28
48	تحليل إجابات المستجوبين حول المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	جدول رقم 29
49	نتائج اختبار معامل انحدار لتأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي	جدول رقم 30
50	نتائج اختبار معامل انحدار لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي	جدول رقم 31
51	نتائج اختبار معامل انحدار لتأثير مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي	جدول رقم 32
52	نتائج اختبار معامل انحدار لتأثير فرق العمل السلطة على الرضا الوظيفي	جدول رقم 33
53	نتائج اختبار معامل انحدار لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي	جدول رقم 34

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	الاستبيان	ملحق رقم 01
72	صدق الاتساق لمحاور الاستبيان	ملحق رقم 02
79	نتائج معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	ملحق رقم 03
80	النتائج المتعلقة بالأسئلة الديمغرافية	ملحق رقم 04
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان	ملحق رقم 05
83	نتائج اختبار الفرضيات	ملحق رقم 06
89	قائمة الأساتذة المحكمين	ملحق رقم 07
90	تصريح بإجراء تربص	ملحق رقم 08

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	ملخص
ii	Summary
vi	اهداء
viii	شكر وعرفان
ix	قائمة الاشكال
x	قائمة الجداول
xii	قائمة الملاحق
xiii	فهرس المحتويات
02	I.مقدمة
02	I.1.الإشكالية
02	I.2.سؤال الدراسة والأسئلة الفرعية
03	I.3.أهمية الدراسة
03	I.4.أهداف الدراسة
05	I.5.هيكل الدراسة
06	I.6.مراجع الأدبيات

06	1.6.I. ماهية التمكين الإداري
06	1.1.6.I. تعريف التمكين
07	2.1.6.I. خصائص التمكين
08	3.1.6.I. أبعاد التمكين
11	4.1.6.I. متطلبات التمكين
13	2.6.I. ماهية الرضا الوظيفي
13	1.2.6.I. مفهوم الرضا الوظيفي
14	2.2.6.I. خصائص الرضا الوظيفي
14	3.2.6.I. ابعاد الرضا الوظيفي
16	4.2.6.I. مؤشرات الرضا الوظيفي
19	7.I. الدراسات السابقة
21	8.I. الفرضيات
24	II. منهجية البحث
24	1.II. المنهج المتبع
24	2.II. اختيار العينة
25	1.2.II. معلومات عامة عن مؤسسة سونلغاز
27	3.II. أدوات جمع البيانات
27	1.3.II. إعداد الاستبيان
28	2.3.II. اختبار الاستبيان
32	4.II. الاختبارات الإحصائية

35	III. النتائج
35	III.1. ترميز بيانات الاستبيان
39	III.2. وصف للنتائج المتوصل إليها
49	III.3. اختبار الفرضيات
54	III.4. الإجابة على سؤال الدراسة
57	IV. مناقشة النتائج
57	IV.1. الدراسات السابقة
58	IV.2. الفجوة البحثية
60	V. الخاتمة
60	V.1. أهم النتائج الدراسة
61	V.2. التوصيات
61	V.3. حدود الدراسة
61	V.4. آفاق الدراسة
63	VI. المراجع
68	VII. الملاحق

I. مقدمة

I. مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات سريعة في مختلف المجالات، واصبحت المنظمات تواجه مشكلة مواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام اساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير اساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى اداء العاملين ومستوى اداء المنظمة ككل.

ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل ابداع وتطوير في المنظمة والعمل على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط اهداف المنظمة مع اهدافه، وايجاد بيئة او مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي.

ويعد مفهوم التمكين الإداري للعاملين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الادارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وإن هذا التوجه قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام من جهة ومن جهة أخرى يمكن أن يزيد في شعورهم بالمسؤولية والتحكم في عملهم ، (Spreitzer; G.M; 1995, p. 1442 1465)، ويسهم في تعزيز الثقة بالنفس والاهتمام بالعمل، (Seibert, ; S.E; Wang; G. & Courtright; S.H; 2011, p. 981 1003)، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام في العمل ورفع أداء المنظمة ككل. (صفا , جواد;، 2012)

I.1. الإشكالية:

تكمن مشكلة الدراسة في صعوبة تطبيق مفهوم التمكين في بيئة العمل وتحفيز الرؤساء على منح الموظفين صلاحيات حقيقية لتحمل المسؤولية، مع تقديم الدعم اللازم علاوة على ذلك، يتعين قياس هذه الإجراءات على رضا الموظفين وزيادة استقرارهم وولائهم للمؤسسة.

وبناءً على ما تقدم يمكن طرح سؤال الدراسة:

هل يؤثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

يقسم السؤال الرئيس إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل يؤثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل تؤثر مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل تؤثر فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

I. 2. أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية التمكين وأهمية علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين؛
- استخدام أسلوب "إمراد" IMRAD في هذه الدراسة له أهمية بالغة، حيث يساعد كل من سيطلع عليها في الجانب المنهجي؛

- البحث في طرق عمل مؤسسة سونلغاز فيما يخص موضوع التمكين.

I. 3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تمكين عمال مؤسسة سونلغاز باعتبارها من أكبر المؤسسات في الجزائر؛
- التعرف على مدى رضا عمال مؤسسة سونلغاز؛
- التعرف على تأثير التدريب بشكل خاص على الرضا الوظيفي؛
- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

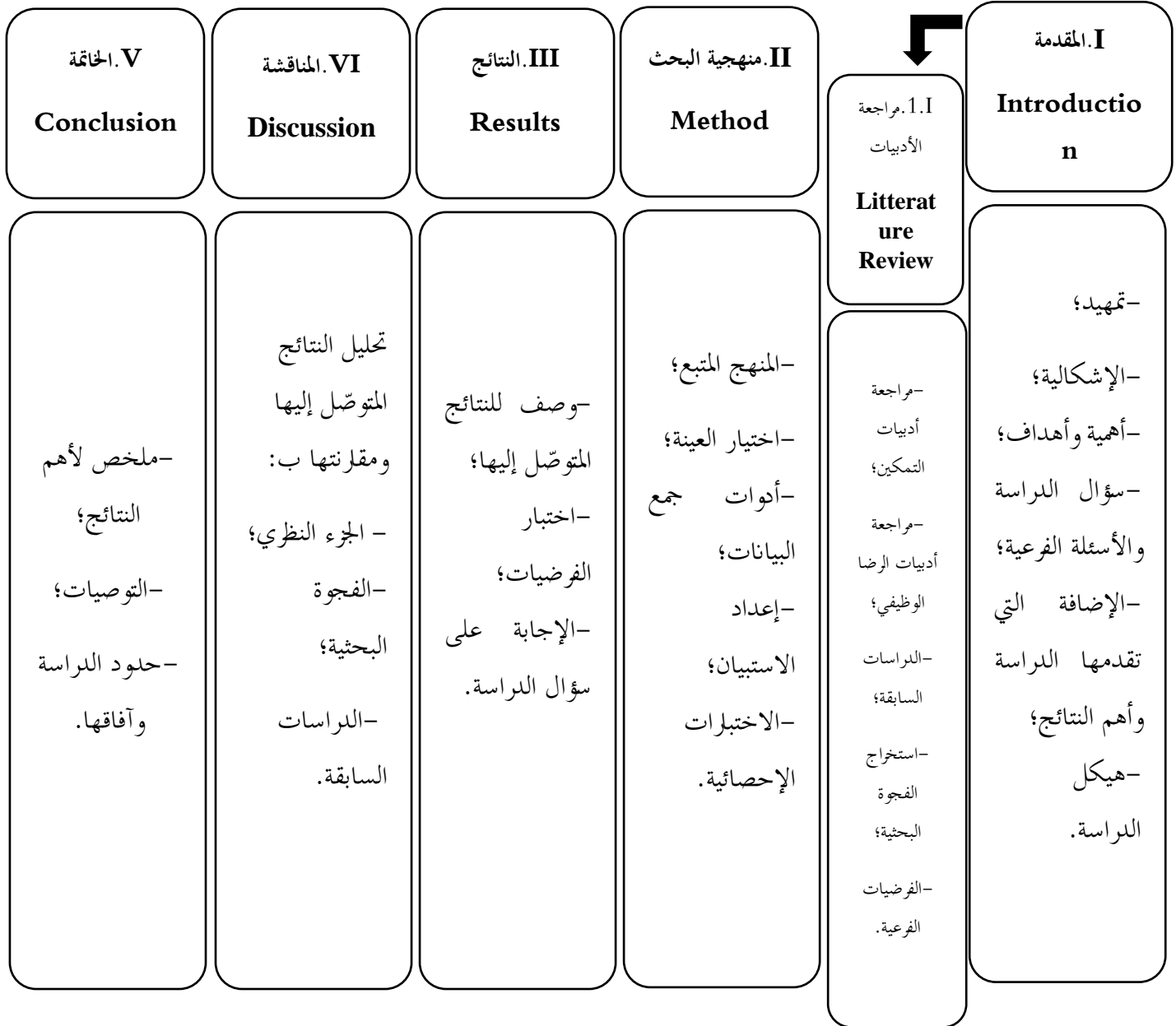
تعتبر المؤسسات الوطنية الكبرى وعمالها رافعة الإقتصاد الوطني، حيث تطبيق الأساليب الحديثة التي من شأنها التأثير على رضاهم الوظيفي تعتبر من المواضيع التي يجدر دراستها بعمق. ومن بين هذه الأساليب تأثير التمكين على الرضا الوظيفي. غير انه هناك دراسات قليلة درست التمكين في المؤسسات الوطنية الكبرى وكذلك تأثيره على الرضا الوظيفي. ومن هنا تظهر الفجوة البحثية لموضوع أثر تمكين عمالي المؤسسات الوطنية الكبرى على الرضا الوظيفي. وتظهر إضافة

دراستنا، وتظهر إضافة هذه الدراسة في الرغبة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الكبرى الجزائرية (مؤسسة سونلغاز نموذجاً) ومستويات رضاهم، خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار أدوارهم في تحسين الاقتصاد الوطني. وهذا ما جعلنا نختار التمكين كمتغير مستقل لأنه لا يمكن تمكين العاملين دون ان يكونوا ذوي كفاءة.

كما تعتبر هذه الدراسة الأولى التي حُصِّصت للتعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة تسيير ونقل الكهرباء والغاز (سونلغاز) الطارف. حيث توصلت نتائجها إلى أن تمكين هؤلاء العمال يجعلهم راضين عن بيئة العمل الذين هم متواجدين فيها، وأن رضاهم نابع من طبيعة العمل الذي يؤديه.

تمت هذه الدراسة باتباع طريقة "إمراد" IMRAD حيث تم تقسيمها الى خمسة أجزاء كالتالي:

الشكل رقم (01): هيكل الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

6.I. مراجعة الأدبيات:

1.6.I. ماهية التمكين الإداري

1.1.6.I. توجد عدة تعريفات للتمكين تختلف حسب اختلاف الباحثين، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

فهناك من يعرفها على أنها توسيع للعمل:

حسب (Shackletor; 1995, pp. 131-133) التمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ

القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

هذا التعريف يبرز أحد أهم مقاصد التمكين والمتمثلة في تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات.

حسب (K.L, Murrel; M, Meredith; 2000, p. 110) التمكين هو عملية التي يتم فيها تمكين شخص

ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

حسب هذا التعريف من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي يصبح الشخص قادر على تحمل المسؤوليات الموجهة له.

وهناك من يعرف التمكين على أساس طرقه ووسائله:

عرف (Goetsch, David; Stanley, Davis; 2000) التمكين هو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والموارد

اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

حسب هذا التعريف يتبين أن التمكين هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

عرف (Carole , Eagle; Luby; 2006, p. 12) التمكين بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من

خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة واحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة.

حسب هذا التعريف التمكين يساعد على تكوين تحفيز داخلي للإنسان.

ومما تقدم من تعريفات يمكن اعتماد التعريف الإجرائي الآتي:

التمكين هو اعطاء مزيد من المسؤوليات والسلطات للعاملين وذلك بواسطة التدريب والثقة والدعم العاطفي وتزويدهم بالمعرفة والموارد اللازمة ليشعروا بتحقيق أهداف المنظمة.

2.1.6.I خصائص التمكين.

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة يلخصها (عز الدين, لرقم; عبد الحق, بن نصر;، 2018، صفحة 68) في:

- يعني التمكين تزويد الأفراد بالطرق المختلفة لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم؛
- يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تمكن الافراد استغلالا كاملا. يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- ويضيف إليها (عوض الشاوش, عماد;، 2022، صفحة 528):
- يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.
- كما يرى (الكبيسي, عامر;، 2000، صفحة 141) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها من:
- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- الأهمية الذاتية: هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يؤديه؛
- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم؛
- قدرتهم على التأثير: يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الكثير ما يطرحونه من أفكار يتم الأخذ بها.

حسب الخصائص المذكورة من قبل الباحثين فالتمكين يركز على العامل النفسي للعاملين وقدرته على جعلهم يثقون بأنفسهم.

I.3.1.6.1 أبعاد التمكين : تتمثل أبعاد التمكين الإداري فيما يلي :

- حسب (عبد السلام ذياب, منصور حبتور;، 2021، صفحة 387 390) ذكر الأبعاد التالية: بعد تفويض السلطة والصلاحيات، بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد فرق العمل، بعد التدريب، بعد الاستقلالية وحرية التصرف، بعد تحفيز العاملين، بعد نشر ثقافة التمكين.

- حسب (سالم سلامة, محمد وليد;، 2016، صفحة 22) ذكر الأبعاد التالية: بعد تفويض السلطة، بعد فرق العمل، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد التحفيز.

وتطرقنا نحن إلى ذكر الأبعاد التالية للتمكين: تفويض السلطة، التدريب، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز.

تعتبر هذه الأبعاد مناسبة لتطبيق على مؤسسة محل الدراسة.

I.3.1.6.1 بعد تفويض السلطة

تفويض السلطة هي: "الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام، ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب " (معراج, قدرى أحمد;، 2014-2015، صفحة 17). ومهما تعددت تقسيماتها من تفويض الى الأسفل، تفويض الى الأعلى، تفويض جانبي (يعلاوي, كريم; يعطوش, خليل;، 2014-2015، صفحة 30) فتفويض السلطة يعتبره العديد من الباحثين عملية التمكين وليس هناك فرق جوهري بين التمكين وتفويض السلطة على غرار (McConnell, 1995)، كما أن تفويض السلطة هو مفتاح رفع الأداء بين أفراد المؤسسة (Myrna, 2010).

I.3.1.6.2 بعد التدريب

يعرف التدريب بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والافكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين او بلوغ هدف ما." (جلاب, أحسان دهنش; كمال كاظم, طاهر الحسيني;، 2014، صفحة 75). وتتمثل أهمية التدريب في اكساب الافراد المتدربين للمهارات والمعلومات التي تنمي قدراتهم ومهاراتهم الفكرية. (جلاب,

أحسان دهش; كمال كاظم, طاهر حسيني;، 2014، صفحة 76). ويمكن للتدريب أن يلعب دوراً مركزياً في تسهيل تمكين وإدماج الأفراد ورفع أدائهم. (Hannah, 2007)، لأنه يعطيهم الثقة اللازمة لمواجهة تحديات وظائفهم في حالة تمكينهم. (Storm, Xi, & Khan, 2018).

بعد اتمام التدريب يأتي دور تمكين الفرد لضمان تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة بفعالية في العمل وتزويده بالموارد والدعم اللازمين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل مستقل.

3.3.1.6.I. بعد مشاركة المعلومات

المقصود بها هو مشاركة المعلومات من الرئيس الى المرؤوسين، وتجب مشاركة المعلومات المهمة التي تساعد في صنع القرارات وحل مشكلات العمل. (ماجد, محمد; ابراهيم, عبد العالي, 2020، صفحة 09). وتشير الدراسات إلى أن الأفراد الممكّنين يميلون أكثر لمشاركة معلوماتهم ومعارفهم مع غيرهم (Wang, Wang, & Chang, 2019). والتمكين لا يمكن أن ينجح إلا من خلال مشاركة الرؤساء معارفهم إلى المرؤوسين (Khan, Javed, Mubarak, Bashir, & Jaafar, 2020).

إن توفير مشاركة المعلومات يساعد في تمكين الأفراد من خلال اعطائهم فرصة إتخاذ القرارات.

4.3.1.6.I. بعد فرق العمل

تعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الافراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من انجازها يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من القريب لتحقيق هدف معين. (تدرانت, فاطمة;، 2014-2015، صفحة 15). وتمكين أعضاء الفريق يجعل الأفراد يرفعون من أدائهم ويرفع الإلتزام الوظيفي لديهم (Somech, 2005)، ويساعد على جعلهم يشعرون بالانتماء للفريق وللمؤسسة (Barry, Longacre, Carney, & Patterson, 2019)، ويدفع العمل في فريق الأفراد أيضا إلى المبادرة إلى اتخاذ القرارات مما يسهل عملية التمكين (Lambe, Webb, & Ishida, 2009).

ربط فرق العمل بالتمكين يعني منحها السلطة والموارد والتحفيز اللازم لاتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف بفعالية.

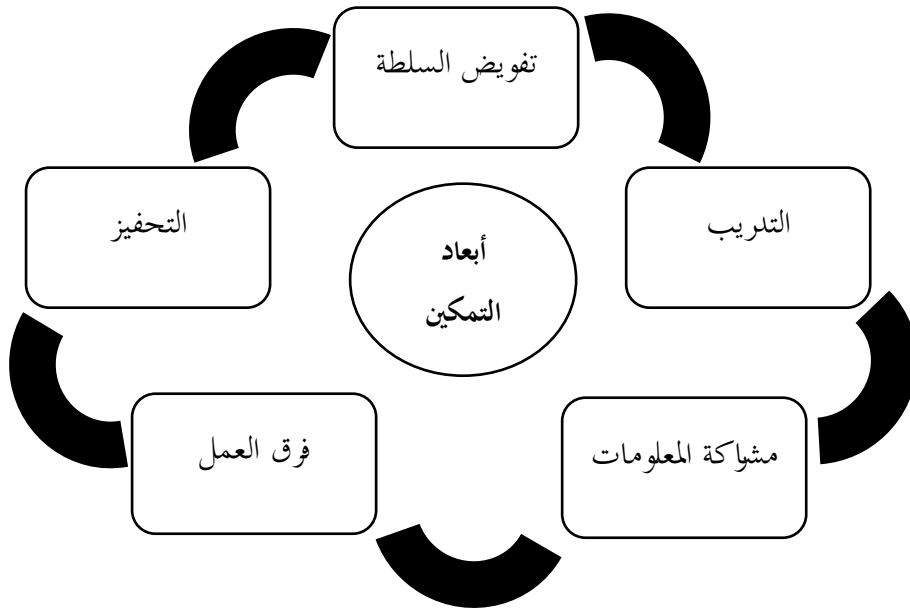
5.3.1.6.I. بعد نظام الحوافز

تعرف الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. " كما تعرف بأنها " فرصة او وسيلة مثل المكافأة والعلووة وغيرها من الحوافز نوفرها امام الفرد لنثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليه واشباع حاجته يحسن بها. " (حمدي, هشام, 2010، صفحة 140).

يمكن استخدام نظام الحوافز كأداة لتعزيز التمكين عن طريق تضمين مكافآت تشجيعية للتفوق في المجالات التي تساهم في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة بشكل عام. على سبيل المثال، يمكن تقديم مكافآت إضافية لأفراد الفريق الذين يقدمون أفكارا مبتكرة أو يساهمون في حل المشاكل بطرق فعالة وإبداعية.

ونرى انه مهما اختلف الباحثين في وصف الأبعاد الا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي الى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الاداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يمكن اعتماد هذه الأبعاد لأغراض البحث الحالي. وفيما يلي تلخيص لأبعاد التمكين في مخطط:

الشكل رقم (02): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على ما ذكر سابقا.

I.4.1.6. متطلبات التمكين: يختلف الباحثين في تحديد متطلبات موحدة للتمكين، حيث:

يركز (برني، لطيفة، 2015، الصفحات 63-65) على هذه المتطلبات للحصول على تمكين ناجح:

- المشاركة بالمعلومات؛
 - الحرية والاستقلالية؛
 - بناء فرق العمل الذاتية؛
 - امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج.
- هذه المتطلبات تعد وصفا لعملية التمكين.

أما (Janusz, Kacprzyk; et Al; 2009, p. 112) فيرى أن متطلبات التمكين تتمثل في:

- التطور الشخصي وتسيير المسار الوظيفي؛
- نمط القيادة؛
- بيئة العمل واللامركزية؛
- الشفافية والرسمية؛
- مرونة إدارة الموارد البشرية؛
- الاتجاهات؛
- التغيير التنظيمي؛
- إدراك التمكين.

هذه المتطلبات تركز على الجانب الإداري في المؤسسة. حيث يمكن ملاحظة أن معظمها هي صلاحيات الإدارة العليا في المؤسسة.

أما (HEESUP , HAN; BO, MENG;, pp. 218-237) فيقسم متطلبات التمكين في:

- أن يكون العمل ذو معنى؛
- أن يكون العامل ذو كفاءة؛
- أن يتمتع العامل بالمبادرة الذاتية.

مثل المتطلبات المذكورة في المجموعة الأولى هنا يركز الباحث على وصف عملية التمكين لتحديد متطلباته. وفي هذا الجدول نلخص تصنيف متطلبات التمكين كما جاء بها الباحثين السابقين:

الجدول رقم (01): تصنيف متطلبات التمكين

متطلبات مرتبطة بالعامل	متطلبات توفرها الإدارة	متطلبات مرتبطة بعملية التمكين
- أن يتمتع العامل بالمبادرة الذاتية؛	- التطور الشخصي وتسيير	- أن يكون العمل ذو معنى؛
- أن يكون العامل ذو كفاءة؛	المسار الوظيفي؛	- المشاركة بالمعلومات؛
- إدراك التمكين.	- نمط القيادة؛	- الحرية والاستقلالية؛
	- بيئة العمل واللامركزية؛	- بناء فرق العمل الذاتية؛
	- الشفافية والرسمية؛	- امتلاك المعرفة وتبني التعلم
	- مرونة إدارة الموارد البشرية؛	التنظيمي كمنهج.
	- الاتجاهات؛	
	- التغيير التنظيمي.	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على ما ذكر سابقا.

من خلال ما تقدم تم التوصل إلى أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة نظرا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد المؤسسة. كما أنه مفهوم متشعب يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة العاملين وتحفيزهم، وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم، وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

I.2.6.2. ماهية الرضا الوظيفي

I.2.6.1. مفهوم الرضا الوظيفي.

حسب (الهاشمي, لوكي ; وآخرون;، 2014، صفحة 119) الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. ويعرفه أيضا بأنه إشباع حاجات الفرد ولا يتحقق إلا من خلال عدة عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راجبا فيه متناسبا مع ما يريد لشخصيته.

حسب هذا التعريف الرضا الوظيفي يعبر على ان الرضا الوظيفي ينتج من مؤثرات خارجية كبيئة العمل ومؤثرات داخلية كاحساس الفرد وادراكه.

ويعرفه (ايهاب, عيسى; طارق, عبد الرؤوف، 2014، صفحة 17) بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم، والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة.

حسب هذا التعريف فالرضا الوظيفي هو الناتج عن إدراك الفرد لعمله حاليا ومستقبلا فقط.

اما (Lander, F.; 2009, p. 171) فيشير الى ان الرضا يتمركز حول موقف العامل ايجابا او سلبا تجاه عمله، أي تقديرا لعمله من حيث ميله له او كرهه له.

حسب هذا التعريف فالرضا الوظيفي يتموضع حول موقف العامل اتجاه العمل الذي يقوم به.

ومما تقدم من تعريفات يمكن اعتماد التعريف الإجرائي الآتي:

الرضا الوظيفي يعرف بأنه الطريقة التي يدرك بها الاشخاص تصوراتهم المتعلقة بالعمل ومختلف العوامل التي يمكن ان تؤثر فيه، كما يشير إلى أي مدى يرضي هذا العمل الأشخاص.

I.2.2.6. خصائص الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي عدة خصائص تميزه عن بقية المفاهيم الأخرى والتي من أهمها: (عزيز العبادي, خالد محمود; صدف مظفر ,

محمد الدباغ;، 2013، الصفحات 385-386)

- الرضا الوظيفي موضوع فردي؛

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني؛

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول؛

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛

- رضا الفرد عن عنصر معين في العمل ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب

الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من

شأنه رفع رضاه الوظيفي.

I.3.2.6. ابعاد الرضا الوظيفي

تشير الدراسات السابقة المختلفة التي تناولت الرضاء الوظيفي على أنه يأخذ أبعاداً مختلفة داخلية وخارجية نذكر منها:

(سالم عوض, عبد الستار;، 2018، صفحة 144)

I.1.3.2.6. الرضا الوظيفي الداخلي:

- الرواتب والأجور: حيث تمثل جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة وتلعب دوراً كبيراً في

تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضاه عن وظيفته ورضا الفرد عن الرواتب والأجور

يعتمد على مدى كفايته لإشباع متطلبات وحاجاته الفردية؛

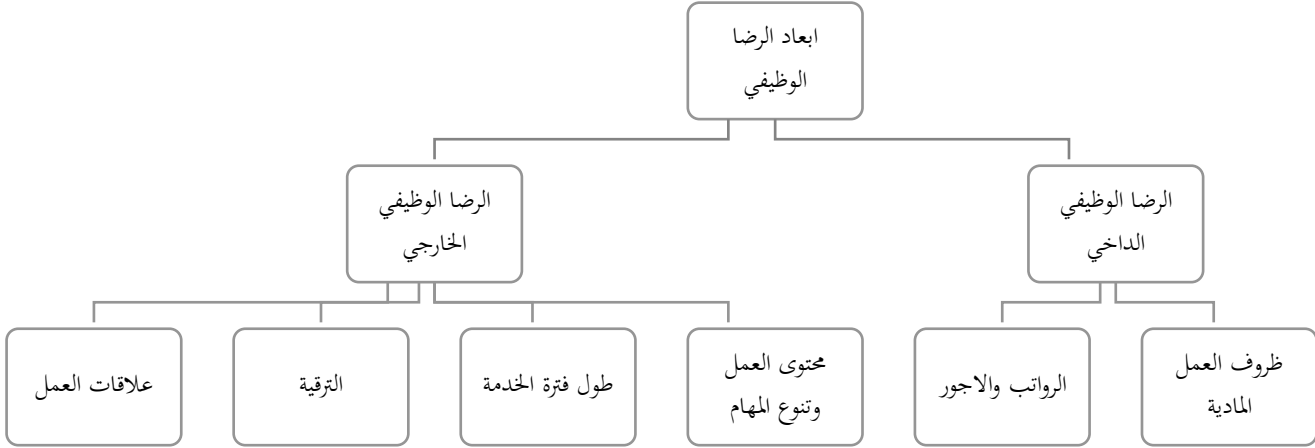
- **ظروف العمل المادية:** وتتمثل في جميع المتغيرات المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية كالتجهيزات المكتبية والمستلزمات الأساسية ومكان العمل وأجوائه والإضاءة والتدفئة والتبريد وكمية الضوضاء والرطوبة، ومنه فجوودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بوظيفته وتعلقه بها.

I.2.3.2.6. الرضا الوظيفي الخارجي:

- **الترقية:** إن طموحات الفرد العامل تزيد يوماً بعد يوم في عمله ومنها الترقية، لهذا فإن الترقية من داخل التنظيم تساعد على تحقق الأفراد العاملين طموحاتهم وانتقالهم من مستويات أدنى إلى أخرى أعلى، حيث تتضمن هذه التغييرات مسؤوليات ومهارات أكبر ويتبعها دفع أعلى ولغرض تحديد كفاءة الأفراد العاملين المؤهلين للترقية لابد من تقييم الأداء والاعتماد على نتائج التقييم؛
- **علاقات العمل:** ويكمن هذا البعد في علاقة الفرد مع الرؤساء وأيضاً علاقة الفرد مع المرؤوسين، فعلاقة الفرد مع الرؤساء تنشأ عندما يكون الرئيس حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم أما علاقة الفرد مع المرؤوسين لها تأثير على رضا الفرد عن وظيفته أو نفوره منها، فكلما كان تفاعل الفرد مع المرؤوسين يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان المرؤوسون مصدرراً للرضا الوظيفي؛
- **محتوى العمل وتنوع المهام:** ويتمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل من خلال تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم؛
- **طول فترة الخدمة:** كلما زاد عدد السنوات التي يمضيها العامل في عمله كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل. وهذا ما يجعله أكثر رضا عن عمله وهذه النتيجة ترتبط بعوامل أخرى كمعدلات الفوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة وكذلك فرص الترقية وهذا مي يجعل العامل أقل رضا عن عمله.

وفيما يلي مخطط يلخص أبعاد الرضا الوظيفي:

الشكل رقم (03): أبعاد الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على ما ذكر سابقا.

4.2.6.I مؤشرات الرضا الوظيفي.

أ. معدلات التغيب.

- يعرفه " سارجيت فلورانس": بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب يمكن اجتنابه.
 - ويعرفه " طلعت إبراهيم": بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانية أن يتحكم فيها.
- (عبد المنعم; عبد الحي;، 1984، صفحة 101).
- حسب (Jex & Beehr, 1991) هناك علاقة سلبية ضعيفة إلى متوسطة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل. بعبارة أخرى، الموظفون الذين يشعرون برضا أكبر تجاه وظائفهم يميلون إلى التغيب عن العمل بشكل أقل من جهة، ومن جهة أخرى إلى أهمية النظر في العوامل المختلفة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل نوع الوظيفة والبيئة التنظيمية.

ب. دوران العمل:

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الانتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة.

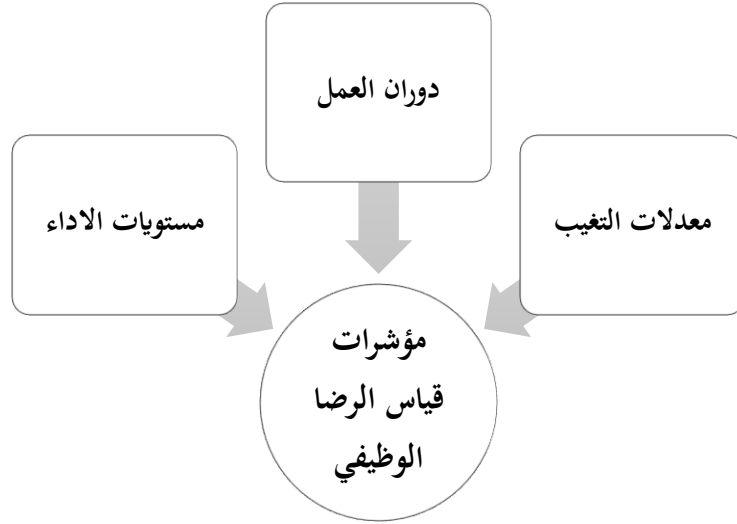
وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل نقصد به تلك الحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك الحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية. (العزاوي, نجم عبد الله، 2013، صفحة 354).

حسب (Hom & Griffeth, 1995) هناك علاقة سلبية قوية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل. بعبارة أخرى، كلما زاد رضا الموظفين عن وظائفهم، قلت احتمالية تركهم للعمل، أهمية الرضا الوظيفي كعامل رئيسي يؤثر في قرارات الموظفين المتعلقة بترك العمل، وتقتصر ضرورة التركيز على تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا للحفاظ على الموظفين. **ج. مستويات الأداء:**

حسب (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001) وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. هذا يعني أن الموظفين الذين يشعرون برضا أكبر تجاه وظائفهم يميلون إلى الأداء بشكل أفضل. تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي يمتد ليشمل التأثيرات الطويلة المدى، مما يعني أن رضا الموظفين يمكن أن يؤثر بشكل مستمر على أدائهم بمرور الوقت.

وينعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل والمهمة، إنه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها، وهذا وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج. (العتيبي; زويد, محمد، 2010، صفحة 64).

الشكل رقم (04): مؤشرات الرضا الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على ما ذكر سابقا.

الرضا الوظيفي يشكل عنصرا حاسما في نجاح المؤسسات، حيث يؤثر على أداء الموظفين وانخراطهم في العمل، ويتأثر

الرضا الوظيفي بعوامل متعددة مثل البيئة العملية، فرص التطوير المهني والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

7.I. الدراسات السابقة : تم اختيار الدراسات التالية باعتبارها أحدث الدراسات، وكذلك لكونها تطرقت إلى كلا متغيري

الدراسة، حيث :

الجدول رقم (02): الدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	المكان والزمن	المنهج	العينة	أهداف الدراسة	الأدوات مع المعلومات	النتائج
الدراسات التي جمعت بين المتغيرين باللغة العربية							
01	دراسة عبد الستار سالم عوض	كركوك 2018	دراسة حالة	عينة من العاملين في عدد من المستشفيات	هدفت الى معرفة العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي	الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss	وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة؛ وجود علاقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين.
02	دراسة أديب برهوم	الساحل السوري 2017	دراسة حالة	عينة من العاملين في المشافي العامة	هدفت الى معرفة دور التمكين في زيادة الرضا الوظيفي	الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss	تبين ان هناك العديد من النقاط التي يجب مراعاتها من الإدارات المعنية لجعل العمال أكثر تمكيناً؛ هناك ارتباط متوسط بين كل من ابعاد التمكين وبين ابعاد الرضا الوظيفي؛ هناك قصور واضح في الاهتمام بالكثير من

ابعاد التمكين بسبب عدم توفر بيئة تكنولوجية مناسبة تساعد في الوصول الى المعلومات بسرعة.							
03	دراسة محمد حمزة بن قرينة وبديس بوخلوة	ورقة 2015	دراسة حالة	عينة من 84 عامل في مؤسسة مطاحن الواحات بتوقرت	هدفت الى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتوقرت إضافة تصورات العينة حول التمكين	الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss	_ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين؛ _ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي
الدراسات التي جمعت بين المتغيرين باللغة الأجنبية							
04	Surekha rana, vandana singh	USA 2016	دراسة حالة	عينة من 475 عامل في 5 شركات في قطاع صناعات الاعلام والاتصال	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي	الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss	_ تأكيد اختلاف معنوي بين التمكين والرضا الوظيفي في العوامل الديموغرافية؛ _ عدم وجود دلالة إحصائية بين التمكين وقطاع الاعلام الآلي فقط؛ _ عدم وجود دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والقطاع.

05	Hasnain Raza, Jawad Mahmood, Mehammad Owais, Aiman Raza	باكستان 2015	دراسة حالة	عينة من الموظفين في القطاع المصرفي بباكستان	هدفت الى تحليل تأثير تمكين الموظف على الرضا الوظيفي للموظف للقطاع المصرفي	الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss	- توجد علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي؛ - هناك علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي بين موظفي القطاع المصرفي بباكستان إذا كانت المؤسسات المصرفية تمكن الموظفين
----	--	-----------------	---------------	---	--	---	---

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على المراجع المذكورة في الجدول.

اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج (دراسة الحالة) وأدوات جمع البيانات (الاستبانة) والهدف (دراسة أثر وعلاقة التمكين بالرضا الوظيفي). ولكنها اختلفت في عدة نقاط منها:

- المؤسسة محل الدراسة: حيث أجريت الدراسة الحالية في شركة مجمع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية الطارف/الجزائر، بينما الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات مختلفة منها المؤسسات الخدمانية والاقتصادية؛
- من حيث المجال الزمني: حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأحدث بين الدراسات السابقة بما أنها أجريت في 2024.

8.I. الفرضيات:

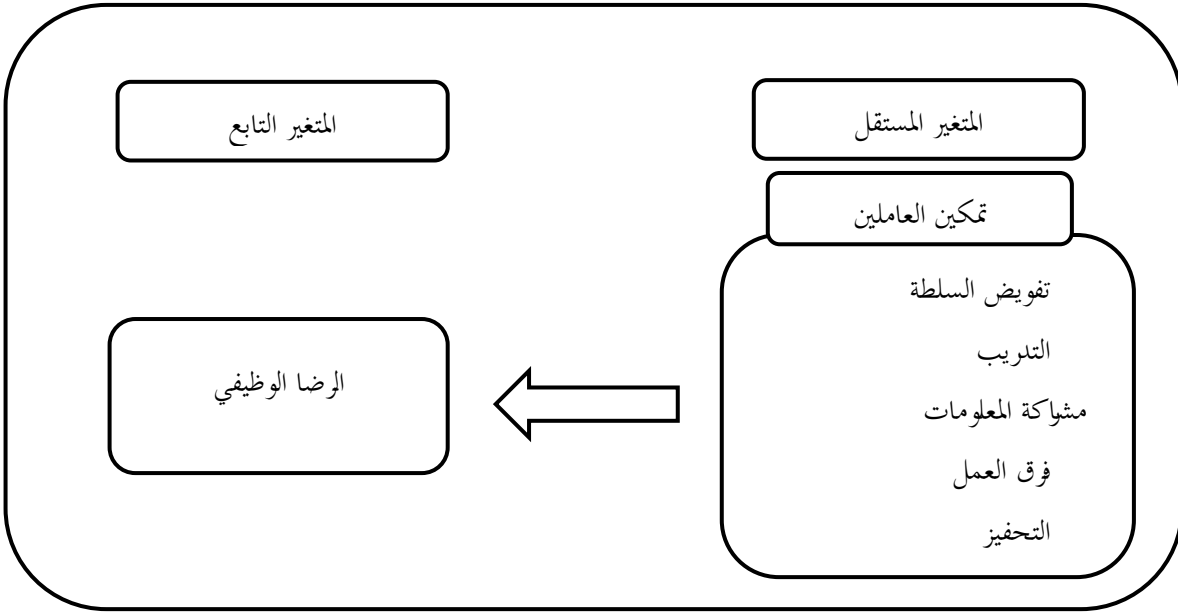
بناء على ما تقدم من أدبيات ودراسات سابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يؤثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- يؤثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- تؤثر مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- تؤثر فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؛

- يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين.

وعليه يبنى نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة. اعتمادا على فرضيات الدراسة.

M. منهجية البحث

II. منهجية البحث :

بعد التطرق الى الجانب النظري للدراسة في المقدمة، والذي تضمن مفهوم المتغيرين التمكين والرضا الوظيفي، سيتم في هذا الجزء وصف المنهجية المتبعة لقياس هذين المفهومين وتأثير الأول منهما (التمكين) على الثاني. حيث سيكون هذا الفصل بمثابة وصف ل: المنهج المتبع، اختيار العينة، أدوات جمع البيانات، إعداد الإستبيان، الإختبارات الإحصائية المستعملة.

II.1. المنهج المتبع:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على منهج دراسة الحالة وهو أسلوب بحثي يستخدم لاستكشاف ودراسة ظاهرة معينة داخل سياق محدد تعتبر أداة فعالة في البحث العلمي، حيث يتم تحليل ودراسة حالات فردية أو مجموعات معينة لفهم أسباب الظواهر المختلفة والعلاقات السببية بينها. وتم اختيار هذا المنهج لأسباب منها:

- التركيز على التفاصيل؛
- السماح بالتنوع؛
- التحليل الشامل؛
- السماح بتطبيقات عملية؛
- توجيه السياسات والإستراتيجيات.

II.2. اختيار العينة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة العناصر او الافراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، او مجموعة المشاهدات والقياسات التي تم جمعها على تلك العناصر. أي انه كل تلك المفردات التي ستجرى عليها الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا من العاملين في مجمع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية الطارف.

وتم اختيار مؤسسة سونلغاز باعتبارها من أكبر الشركات في الجزائر، ولرغبة الباحثين ومن أجل أهداف البحث، حيث أردنا اختبار مدى تطبيق المؤسسات الكبرى بالجزائر الطرق الحديثة في التسيير وكذلك قياس رضا عمالها.

1.2.II. معلومات عامة عن مؤسسة سونلغاز:

التعريف بالشركة

هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو Sonelgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي والجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

عدد عمالها:

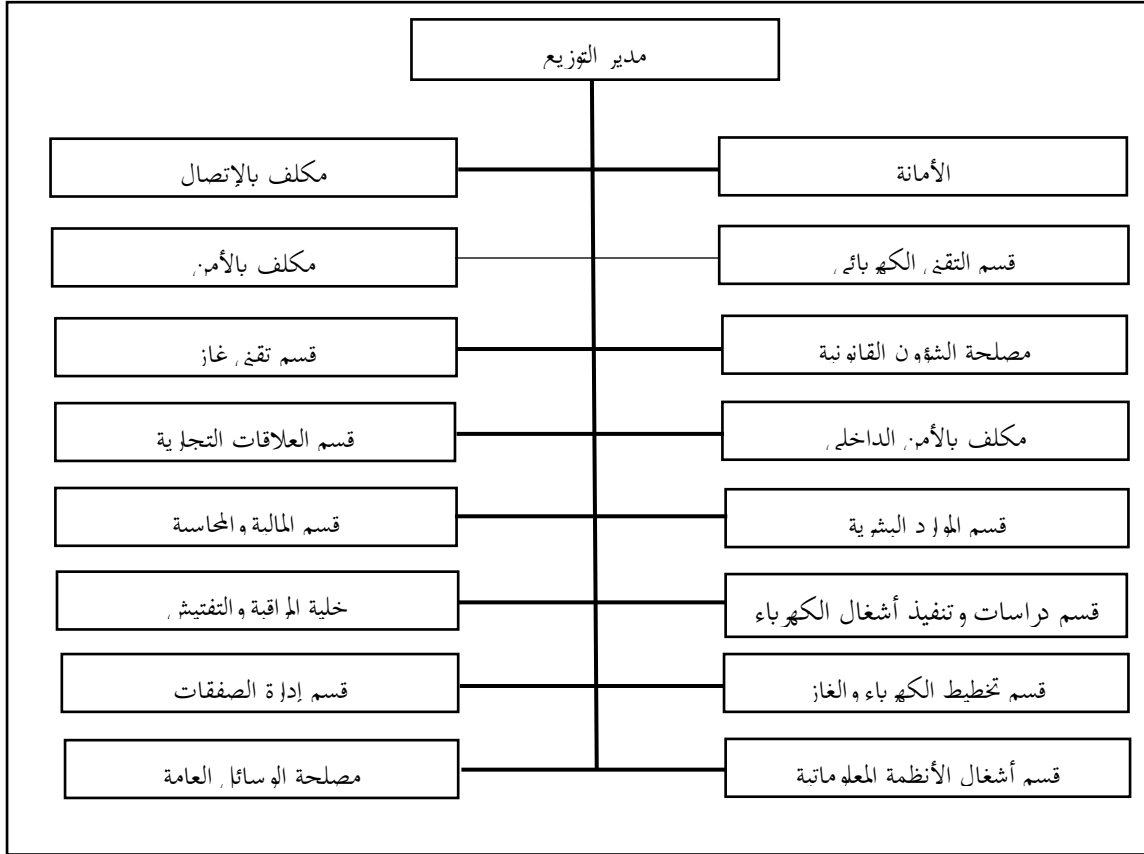
- يبلغ عدد عمالها الكلي في الجزائر: 9100 عامل؛
- يبلغ عدد عمالها في وكالة الطارف: 420 عامل.

رقم أعمالها:

- يبلغ رقم أعمالها الكلي في الجزائر: 480 مليار سنتيم؛
- يبلغ رقم أعمالها في وكالة الطارف: 60 مليار سنتيم.

أما عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمجمع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالطارف



المصدر: وثائق المؤسسة.

3.II. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة والاستبيان. حيث اعتمدنا المقابلة كأداة مساعدة فقط لشرح محتويات الاستبانة، أما الاستبيان فقد تم الاعتماد عليه لجمع بيانات الدراسة. وفيما يلي نتطرق إلى إعداد واختباره.

1.3.II. إعداد الاستبيان:

تم اعداد الاستبانة في شكلها الاولي ثم عرضها على أساتذة محكمين من الناحية اللغوية والعلمية، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

رقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب
01	علوي إسماعيل	استاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد
02	بن قديدح سفيان	استاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد
03	طار عبد القدوس	استاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد
04	بن ساعد دلال	رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين	مؤسسة سونلغاز
05	زكري حسان	مدير وكالة الذرعان	مؤسسة سونلغاز

المصدر: من اعداد الطلبة.

وبعد الاخذ بآراء الاساتذة المحكمين تم تعديل بعض العبارات، تخفيض عدد العبارات، بالإضافة تعديل العبارات من الناحية اللغوية، وبناء على المقترحات القيمة المقدمة كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

حيث تنقسم الاستبانة الى قسمين رئيسيين، القسم الأول ينقسم إلى جزئين: جزء خاص بعوامل الدراسة، والذي يحتوي على محورين، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل (التمكين)، الذي يضم الابعاد الخمسة المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز)، والمحور الثاني يتمثل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، أما القسم الثاني خصصناه للأسئلة الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية). ويمكن الاطلاع على الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (1).

II.3.2. اختبار الاستبيان

بعد اعداد الاستبيان وعرضه على المحكمين، ننتقل الى مرحلة اختباره. ويمكن ذلك من خلال اختبار الصدق والثبات كما يلي:

II.3.2.1. اختبار الصدق:

المقصود بصدق الاستبانة هو التأكد من صدق ما أعدت لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، وقد تم التأكد من ذلك من خلال اختبار الصدق الداخلي باستعمال معامل الارتباط **Spearman** لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان.

II.3.2.1.1. المحور الأول: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل المتمكين

ويتكون من خمس جداول تقابل الأبعاد الخمسة للمتمكين كما يلي:

- بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق لفقرات تفويض السلطة

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك	0.826	0.000
تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	0.652	0.000
تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	0.713	0.000
توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية	0.714	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (14) نجد ان جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تفويض السلطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.652 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.826، وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليا.

- بعد التدريب:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق لفقرات التدريب

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	0.784	0.000
يتاح للعاملين فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم	0.654	0.000
تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	0.762	0.000
توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك	0.724	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (15) نجد ان جميع معاملات الارتباط سيرمان بين فقرات التدريب ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.654 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.784، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخليا.

- بعد مشاركة المعلومات:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق لفقرات مشاركة المعلومات

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين	0.750	0.000
يعمل رئيسك على امدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك	0.738	0.000
تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	0.860	0.000
تعمل سونلغاز على تطوير المكتسبات المعرفية في مجال عملي	0.639	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (16) نجد ان جميع معاملات الارتباط سيرمان بين فقرات مشاركة المعلومات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.639 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.860، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخليا.

- بعد فرق العمل:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق لفقرات فرق العمل

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	0.536	0.000
يمكن العمل الجماعي من اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	0.845	0.000
تجد ان العمل الجماعي يزيد من دافعتك نحو العمل	0.744	0.000
يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات الصداقة	0.746	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (17) نجد ان جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات فرق العمل ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.536 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.845، وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا.

- بعد التحفيز:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق لفقرات التحفيز

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
تقدر الإدارة جهودك في العمل	0.846	0.000
تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	0.774	0.000
نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0.547	0.000
تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	0.815	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (18) نجد ان جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات التحفيز ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.547 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.846، وعليه فإن جميع فقرات البعد الخامس متسقة داخليا.

2.1.2.3II. المحور الثاني: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع الرضا الوظيفي

ويتكون من جدول يتضمن عبارات قياس الرضا الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق لفقرات الرضا الوظيفي

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	0.861	0.000
يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	0.868	0.000
توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	0.646	0.000
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل	0.912	0.000
تربطك علاقة جديدة مع المجموعة التي تعمل فيها	0.780	0.000
انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	0.603	0.000
تشعر بأهمية العمل الذي تمارسه	0.726	0.000
تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك	0.833	0.000
يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية	0.702	0.000
يتوفر لك كعامل فرص مناسبة لتطوير مهارتك	0.811	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من نتائج الجدول رقم (19) نجد ان جميع معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.646 فيما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.912، وعليه فإن جميع فقرات الرضا الوظيفي متسقة داخليا.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان جميع عبارات هذه الاستبانة صادقة.

2.2.3.II. اختبار الثبات:

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبيان) النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار، أي نحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، وفي أوقات مختلفة، أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار على نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات،

وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لقياس مدى ثبات عبارات الاستبيان، حيث يعتبر المعامل مقبولاً إحصائياً إذا كانت نسبته 70 % ، وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان الاستبيان ثابتاً، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التمكين	20	0.924
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	10	0.932
جميع فقرات المحاور	30	0.958

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

يتضح من الجدول رقم (20) أعلاه أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، حيث تراوحت ما بين 0.924 كحد أدنى و0.932 كحد أعلى، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع العبارات 0.958، هذه النتائج تشير ان معامل ثبات الاستبيان قوي، ويمكن الاعتماد عليه.

وبالتالي يمكن اعتبار ان هذه الاستبانة صالحة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة 70 %، ومنه فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

II.4. الاختبارات الإحصائية:

لقد تم الاعتماد الاختبارات الإحصائية التالية في معالجة الموضوع، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي **SPSS** الإصدار 27:

- معامل الثبات **Alpha Cronbah**: تم استخدامه لقياس ثبات الاستبيان للتأكد من صلاحيته لإنجاز الدراسة؛
- معامل الارتباط **Spearman**: تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لكل فقرات مع بعضها للتأكد من ارتباطها مع محورها؛
- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، او مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان، ومتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة. ويعتمد المتوسط الحسابي على قيم سلم ليكرت الخماسي كمايلي:

الجدول رقم (11): تفسير قيم سلم ليكرت الخماسي وقيم المتوسط الحسابي

سالم ليكرت الخماسي	قيمة المتوسط الحسابي	التقييم
غير موافق بشدة	1.80 – 1.00	منخفض جدا
غير موافق	2.60 – 1.81	منخفض
موافق بدرجة اقل	3.40 – 2.61	متوسط
موافق بدرجة متوسطة	4.20 – 3.41	مرتفع
موافق بشدة	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطلبة.

- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة واتجاهاتهم نحو كل عبارة او محور او بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها؛

- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة؛

- الانحدار الخطي البسيط: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول الى الصفر عند تقدير معلمات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية او عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F؛

- معامل التحديد R²: يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة، وكذا للخطأ العشوائي؛

- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم الاحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول يسمى الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني يسمى الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric)، يشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد اجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولكن يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لما تقره نظرية النهاية المركزية. كما توصل Geoff Norman الى انه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيرا او صغيرا، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وفي هذه الدراسة سيم استخدام الاختبارات المعلمية وفقا للسببين الذي تم ذكرهما دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

R. النتائج

III. النتائج:

بعد التطرق الى المنهجية التي اتبعناها في الدراسة في الجزء السابق، والذي تضمن منهج الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، والإختبارات الإحصائية المستعملة. سيتم في هذا الجزء التطرق الى ترميز بيانات الاستبيان، وصف نتائج الدراسة، اختبار الفرضيات والإجابة على سؤال الدراسة. وسوف يكون وصف للنتائج المتوصل إليها وتحليلها تحليلًا إحصائيًا فقط، لتحضيرها للتحليل العملي وكذلك مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة والفجوة البحثية المذكورة في مقدمة الدراسة في الجزء الموالي (مناقشة النتائج).

III.1. ترميز بيانات الاستبيان

تم توزيع الاستبيان خلال الفترة الممتدة من 31 مارس الى غاية 03 أبريل 2024، على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في مجمع الكهرباء والغاز (سونلغاز) ولاية الطارف، وقمنا بالتواصل المباشر مع رئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، وهذا ما مكننا من تقديم شرح بسيط حول موضوع البحث والهدف منه، وإعطاء الحرية الكاملة في الإجابة، والتأكيد لهم ان إجاباتهم تخصهم، وليس هناك إجابات صحيحة او خاطئة وهذا للإجابة بصدق على الاستبيان، وتم توزيع 50 استبانة وكلها مسترجعة.

بعد عملية توزيع الاستبانة واسترجاعها، باشرنا عملية ادخال البيانات وترميزها باللغة الأجنبية، من خلال الحزمة الإحصائية **spss.27**. كما يلي:

III.1.1. القسم الأول: حيث ينقسم الى محورين هما:

III.1.1.1. المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل أي التمكين، يتمثل في خمسة أبعاد، لكل بعد 04 فقرات:

- البعد الأول: تفويض السلطة (DEL)

تم وضع أربع عبارات، ورمزت بـ: DEL1، DEL2، DEL3، DEL4، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): عبارات تفويض السلطة

الترميز	العبارات
DEL1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك
DEL2	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك
DEL3	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك
DEL4	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.27

- البعد الثاني: التدريب (TRA)

تم وضع أربع عبارات، ورُؤمت بـ: TRA 1، TRA 2، TRA 3، TRA 4، والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): عبارات التدريب

الترميز	العبارات
TRA 1	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
TRA 2	يتاح للعاملين فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم
TRA 3	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب
TRA 4	توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارتك

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.27

- البعد الثالث: مشاركة المعلومات (SHA)

تم وضع أربع عبارات، ورُؤمت بـ: SHA 1، SHA 2، SHA 3، SHA 4، والجدول الموالي يوضح:

الجدول رقم (14): عبارات مشاركة المعلومات

الترميز	العبارات
SHA 1	تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين
SHA 2	يعمل رئيسك على امدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك
SHA 3	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم
SHA 4	تعمل سونلغاز على تطوير المكتسبات المعرفية في مجال عملي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.27

- البعد الرابع: فرق العمل (WOT)

تم وضع أربع عبارات، ورُؤنت بـ: WOT 1، WOT 2، WOT 3، WOT 4، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (15): عبارات فرق العمل

الترميز	العبارات
WOT 1	تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك
WOT 2	يمكن العمل الجماعي من اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل
WOT 3	تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعتك نحو العمل
WOT 4	يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات صداقة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.27

- البعد الخامس: التحفيز (STI)

تم وضع أربع عبارات، ورُؤنت بـ: STI 1، STI 2، STI 3، STI 4، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): عبارات التحفيز

الترميز	العبارات
STI 1	تقدر الإدارة جهودك في العمل
STI 2	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية
STI 3	نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات
STI 4	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.27

III.2.1.1.2011. المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، يتكون من 10 فقرات، وُمرّزت على النحو التالي:

JS 1 ، JS 2 ، JS 3 ، JS 4 ، JS 5 ، JS 6 ، JS 7 ، JS 8 ، JS 9 ، JS 10.

الجدول رقم (17): عبارات الرضا الوظيفي

الترميز	العبارات
JS 1	يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به
JS 2	يشبع راتبك حاجاتك الأساسية
JS 3	توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر
JS 4	يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل
JS 5	تربطك علاقة جديدة مع المجموعة التي تعمل فيها
JS 6	انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة
JS 7	تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه
JS 8	تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك
JS 9	يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية
JS 10	يتوفر لك كعامل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.27**

III.2.1.1.2011. القسم الثاني: الخاص بالأسئلة الديمغرافية

في هذا القسم تم إضافة أسئلة حول:

- الجنس وقيس ب: (ذكر، أنثى)؛
- العمر وقيس ب: (أقل من 30 سنة، من 31 الى 35 سنة، من 36 الى 40 سنة، من 41 سنة فما فوق)؛
- المؤهل العلمي وقيس ب: (أقل من ثانوي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا)؛
- الخبرة المهنية وقيس ب: (أقل من 5 سنوات، أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة)؛
- عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها وقيس ب: (أقل من 5 دورات، من 5 الى 7 دورات، من 7 الى 10 دورات، لم يتلقى أي دورة).

III.2. وصف للنتائج المتوصل إليها

III.1.2. النتائج المتعلقة بالأسئلة الديمغرافية

سنعرض من خلال هذا الجزء الخصائص الديمغرافية للعيينة المستجوبة، وذلك من خلال المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد دورات التدريب التي تلقيتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخمس جداول التالية:

- الجنس:

الجدول رقم (18): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	24	48 %
	أنثى	26	52 %
	المجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة هم إناث حيث قدرت بنسبة 52 %، وهم الفئة الغالبة، بينما فئة الذكور تمثل 48 %.

- العمر:

الجدول رقم (19): توزيع المستجوبين حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	اقل من 30 سنة	15	30 %
	من 31 الى 35 سنة	16	32 %
	من 36 الى 40 سنة	14	28 %
	من 41 سنة فما فوق	5	10 %
	المجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من خلال الجدول نلاحظ وجود أربع تقسيمات للفئة العمرية، والفئة الغالبة هي من 31 الى 35 سنة وقد بلغت 32 %، ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 30 %، والفئة من 36 الى 40 سنة بنسبة 28 %، وأخيرا الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق بنسبة 10 %.

- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (20): توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	02	%04
	ثانوي	14	%28
	جامعي	32	%64
	دراسات عليا	02	%04
	المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة الغالبة والاكثر تكرارا هي فئة الجامعيين والتي تقدر %64، وهذا راجع الى ان اغلبية العاملين لهم شهادات جامعية تؤهلهم لشغل مناصب في مختلف المناصب الادارية. تليها فئة الثانوي بنسبة %28، ثم الدراسات العليا والأقل من ثانوي بنسبة متماثلة %04.

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (21): توزيع المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	14	% 28
	أكثر من 5 سنوات واقل من 10 سنوات	22	% 44
	أكثر من 10 سنوات واقل من 15 سنة	11	% 22
	أكثر من 15 سنة	03	% 6
	المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة الاكثر تكرارا هي اكثر من 5سنوات واقل من 10 سنوات بنسبة %44، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة %28، ويمكن تفسير هذا اعتمادا على نتائج جدول السن حيث أن معظم المستجوبين شباب حديثي التوظيف. ثم تأتي فئة الاكثر من 10 سنوات بنسبة %22، ثم فئة الاكبر من 15 سنة بنسبة %6 وهي الأقل من بين المستجوبين.

- عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها:

الجدول رقم (22): توزيع المستجوبين حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
عدد الدورات	اقل من 05 دورات	19	38 %
	من 5 الى 7 دورات	26	52 %
	من 7 الى 10 دورات	5	10 %
	لم يتلقى أي دورة	/	/
	المجموع	50	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الفئة الاثر تكرر التي تكون من 5 الى 7 دورات بنسبة مئوية قدرها 52%، وهذا راجع الى ان الشباب هم الاغلبية بين المستجوبين وسونلغاز تقوم بتدريبهم أولا حول المهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم ثم يدربونهم لاكتساب المهارات والتقنيات الحديثة في الصناعة. ثم تليها نسبة 19% للفئة اقل من 5 دورات تدريبية. ثم الفئة بين 7 و10 دورات تدريبية بنسبة 10% وهي النسبة الاصغر ويمكن تفسير ذلك بان المؤسسة محل الدراسة تترك التدريب المكثف للمدراء وللمناصب الاستراتيجية فقط. وعموما يمكن القول ان العمال في سونلغاز يتمتعون برصيد لا بأس به من الدورات التدريبية.

III.2.2. تحليل بيانات عوامل الدراسة

سيتم التطرق في هذا الجزء الى تحليل عبارات عوامل الدراسة، حيث ينقسم الاستبيان الى محورين، المحور الأول المتمثل في المتغير المستقل (التمكين) الذي بدوره ينقسم الى خمسة أبعاد تتمثل في (تفويض السلطة، التحفيز، مشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز)، والمحور الثاني المتمثل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

III.1.2.2. تحليل نتائج المحور الأول (التمكين)

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): تحليل إجابات المستجوبين حول المحور الأول (التمكين)

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
تفويض السلطة	3.59	0.94	2	مرتفع
التدريب	3.42	0.97	4	مرتفع
مشاركة المعلومات	3.65	0.99	1	مرتفع
فرق العمل	3.14	0.95	5	متوسط
التحفيز	3.52	0.99	3	مرتفع
المتوسط العام	3.46	0.83	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

يتضح من نتائج الجدول اعلاه ان بعد مشاركة المعلومات احتل المرتبة الاولى بمعدل مرتفع 3.65 مما يعني ان أكبر بعد يدل على التمكين في المؤسسة محل الدراسة هو مشاركة المعلومات.

ثم يليه بعد تفويض السلطة وبعد التحفيز فيسجلان متوسط حسابي متقارب قدره 3.59 و 3.52 على التوالي مما يجعلهما من أكبر الأبعاد التي تدل على التمكين في المؤسسة محل الدراسة. او بأن سياسات التحفيز ناجحة بالمؤسسة. ثم لدينا بعد التدريب حيث سجل متوسط حسابي قدره 3.42 وهذا يدل على ان سياسة التدريب المتبعة محل الدراسة تحضي نسبيا بقبول العاملين، واخيرا بعد فرق العمل حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.14 والذي يعتبر متوسطا وليس مرتفعا مما يعني أن العمل في فريق لا يدل على التمكين بصفة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

III.2.2.2. عرض وتحليل عبارات تفويض السلطة:

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): تحليل إجابات المستجوبين تجاه بعد تفويض السلطة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك	3.48	1.31	4	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	3.58	1.36	3	مرتفع
3	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	3.70	1.15	1	مرتفع
4	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية	3.60	1.26	2	مرتفع
المجموع		3.59	0.94	///	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات افراد العينة حول بعد تفويض السلطة بلغ 3.59 بانحراف معياري 0.94، وهذا يعني ان إجابات افراد العينة تتجه نحو درجة الموافقة عما جاء في عبارات هذا البعد. كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.84 و3.70، وحققت العبرة رقم 3 أعلى متوسط حسابي قدره 3.70 وبانحراف معياري 1.15، مما يعني ان عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم الحرية في اداء عملهم بشكل كبير. أما باقي العبارات تراوح متوسطها الحسابي بين 3.60، 3.58، 3.48، وبانحراف معياري 1.26، 1.36، 1.31 على التوالي، مما يعني ان معظم إجابات أفراد العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول بعد تفويض السلطة، وهذا يعني انه عموما المؤسسة محل الدراسة توفر المرونة اللازمة لتمكين عمالها وكذلك تعطيهم الاستقلالية في العمل.

III.2.2.3. عرض وتحليل عبارات التدريب:

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): تحليل إجابات المستجوبين حول بعد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.20	1.44	4	متوسط
2	يتاح للعاملين فرص التعلم لاكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم	3.60	1.29	2	مرتفع
3	تبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.28	1.25	3	متوسط
4	توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك	3.62	1.23	1	مرتفع
المجموع		3.42	0.97	///	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات افراد العينة حول بعد التدريب بلغ 3.42 بانحراف معياري 0.97، وهذا يعني ان إجابات افراد العينة تتجه نحو درجة الموافقة عما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.20 و3.62، وحققت العبرة رقم 4 أعلى متوسط حسابي قدر 3.62 وبانحراف معياري 1.23، مما يعني ان جميع المستجوبين قد حصلوا على تدريب من قبل.

العبرة رقم 1 حققت أصغر متوسط حسابي 3.20 بانحراف معياري 1.44 وهذا يعني ان المؤسسة لا تركز كثيرا على طرق التدريب الداخلية مثل المرافقة.

والعبرة الثالثة ايضا متوسطها الحسابي ذو قيمة متوسطة حيث بلغ 3.28 بانحراف معياري قدره 1.25 مما يدل على ان خطط التدريب غير واضحة لدى العمال مما يعبر عن مشكل في الاتصال داخل المؤسسة.

أما العبرة الثانية فمتوسطها الحسابي بلغ 3.60، وبانحراف معياري 1.29، مما يعني ان العاملين يشعرون بان الدورات التدريبية التي يتحصلون عليها تساعدهم في تطوير مكنسباتهم.

وما سبق يدل على ان التدريب يعتبر بعد مؤثر في التمكين في المؤسسة محل الدراسة.

III.4.2.2. عرض وتحليل عبارات مشاركة المعلومات:

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): تحليل إجابات المستجوبين حول بعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين	3.86	1.31	1	مرتفع
2	يعمل رئيسك على امدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك	3.38	1.29	4	متوسط
3	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	3.62	1.31	3	مرتفع
4	تعمل سونلغاز على تطوير المكتسبات المعرفية في مجال عملي	3.76	1.19	2	مرتفع
المجموع		3.65	0.99	///	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات افراد العينة حول بعد مشاركة المعلومات بلغ 3.65 بانحراف معياري 0.99، وهذا يعني ان إجابات افراد العينة تتجه نحو درجة الموافقة عما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.38 و3.86، وحققت العبرة رقم 1 أعلى متوسط حسابي قدر 3.86 وبانحراف معياري 1.31، مما يعني ان هناك تعاون كبير بين الزملاء في المؤسسة محل الدراسة، غير ان هذا التعاون أقل بين العاملين والمدراء وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المتوسط للعبرة الثانية الذي بلغ 3.38 بانحراف معياري قدره 1.29 وقيمته تعتبر متوسطة وغير مرتفعة.

أما باقي العبارات تراوح متوسطها الحسابي بين 3.76، 3.62، وبانحراف معياري 1.19، 1.31 على التوالي، مما يعني ان معظم إجابات أفراد العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول بعد مشاركة المعلومات، وهذا يعني انه عموما هناك مشاركة للمعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

III.5.2.2. عرض وتحليل عبارات فرق العمل

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): تحليل إجابات المستجوبين حول بعد فرق العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	2.54	1.16	4	منخفض
2	يمكن العمل الجماعي من إقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	2.86	1.31	3	متوسط
3	تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل	3.40	1.29	2	مرتفع
4	يحق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات الصداقة	3.76	1.50	1	مرتفع
المجموع		3.14	0.95	///	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات افراد العينة حول بعد فرق العمل بلغ 3.14 بانحراف معياري 0.95، وهذا يعني ان إجابات افراد العينة تتجه نحو درجة الموافقة عما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.54 و3.76، وحققت العبرة رقم 4 أعلى متوسط حسابي قدر 3.76 وبانحراف معياري 1.50، وهذا يعني ان العمال في مؤسسة سونلغاز لديهم انتماء عالي لفرق عملهم.

وأصغر متوسط حسابي كان للعبرة رقم 1 وقدره 2.54 والذي يعتبر ضعيفا بانحراف معياري 1.16 مما يعني ان العمال في المؤسسة محل الدراسة يفضلون العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي.

والعبرة رقم 2 حققت متوسط حسابي قدره 2.86 بانحراف معياري قدره 1.31 والتي تعتبر قيمة متوسطة مما يعني ان العمال في المؤسسة محل الدراسة لا يحسون ان العمل في فريق يساعدهم على تخفيض اعبائهم. هذا يعطينا فكرة عن تقسيم الأنشطة داخل المؤسسة.

أما العبارة الثالثة فمتوسطها الحسابي كان 3.40، وانحراف معياري 1.29 مما يعني ان الانتماء الى فريق عمل يرفع من دافعية العمال في المؤسسة محل الدراسة.

معظم إجابات أفراد العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول بعد فرق العمل، وهذا راجع الى ما يحققه العمل الجماعي من تلبية حاجة الانتماء للعاملين.

III.6.2.2. عرض وتحليل عبارات التحفيز

ويتم تحليل نتائج هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): تحليل إجابات المستجوبين حول بعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقدر الإدارة جهودك في العمل	3.00	1.45	4	متوسط
2	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	3.38	1.18	3	متوسط
3	نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.96	1.18	1	مرتفع
4	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	3.74	1.39	2	مرتفع
	المجموع	3.52	0.99	///	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات افراد العينة حول بعد التحفيز بلغ 3.52 بانحراف معياري 0.99، وهذا يعني ان إجابات افراد العينة تتجه نحو درجة الموافقة عما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.00 و 3.96، وحققت العبارة رقم 3 أعلى متوسط حسابي قدر 3.96 وانحراف معياري 1.18، وهذا يعني ان العمال يشاركون حقا في اتخاذ قرارات المؤسسة.

والعبارة رقم 4 كان متوسطها الحسابي مرتفعا أيضا حيث حققت 3.74 بانحراف معياري قدره 1.39 مما يعني ان معايير الترقية معايير موضوعية وان العمال يرونها كذلك.

أما العبارتين المتبقيتين فتراوح متوسطها الحسابي بين 3.38، 3.00، وبانحراف معياري 1.18، 1.45 على التوالي، وهي تصب في نفس المجال (التحفيز المعنوي) فتعتبر قيمتها متوسطة حيث أن العمال لا يحسون ان هناك تحفيز معنوي في المؤسسة محل الدراسة.

وعموما إجابات أفراد العينة كانت متجانسة ومتوافقة حول بعد التحفيز، وهذا يعني أن العمال في مؤسسة سونلغاز محفزين.

III.2.2.2. تحليل نتائج المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

نأتي إلى عرض وتحليل عبارات المحور الثاني المتمثل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (29): تحليل إجابات المستجوبين حول محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	3.26	1.37	7	متوسط
2	يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	3.22	1.30	10	متوسط
3	توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	3.22	1.23	9	متوسط
4	يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل	3.24	1.33	8	متوسط
5	تربطك علاقة جيدة مع المجموعة التي تعمل فيها	3.74	1.22	1	مرتفع
6	انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	3.58	1.18	2	مرتفع
7	تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه	3.46	1.25	5	مرتفع
8	تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك	3.50	1.25	3	مرتفع
9	يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية	3.30	1.03	6	متوسط
10	يتوفر لك كعامل فرص مناسبة لتطوير مهارتك	3.50	1.37	4	مرتفع
	المجموع	3.40	0.99	///	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام لرضا الوظيفي جاء مرتفعاً، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ **3.40** وبانحراف معياري **0.99**، وهذا الانحراف يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى تقارب آراء والأفكار وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، أي ان اتجاهات أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة للرضا الوظيفي.

المتوسط الحسابي للعبارة 1 و 2 قيمته متوسطة حيث بلغت 3.26 و 3.22 بانحراف معياري 1.37 و 1.30، وهذا يعني ان الأفراد راضين بصفة اقل عن مستوى الراتب الذي يتقاضونه.

المتوسط الحسابي للعبارة 4 والعبارة 3 كان 3.24 و 3.22 بانحراف معياري 1.33 و 1.23 على التوالي مما يعني ان الافراد في المؤسسة محل الدراسة تقريبا غير راضين عن رئيسهم المباشر. لأنهما ذوي قيمة متوسطة.

العبارات رقم 7 و 8 و 10 سجلت متوسط حسابي مرتفع القيمة 3.46 و 3.50 و 3.50 بانحراف معياري 1.25 و 1.25 و 1.37 على التوالي مما يعني أن العمال في سونلغاز راضين عن طبيعة عملهم، ويمكن ان يكون هذا راجع الى اعتبار ان المؤسسة محل الدراسة هي من أكبر المؤسسات التي تساهم في الاقتصاد الوطني.

اما أكبر متوسط حسابي فقد سجل للعبارة رقم 5 و 6 قيمة 3.74 و 3.58، بانحراف معياري 1.22 و 1.18 مما يعني ان العلاقات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة هي مصدر رضا كبير لدى العمال.

III.3. اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المطروحة بناء على النتائج المتوصل إليها، ثم مناقشتها وتفسيرها.

III.3.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يؤثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة".
يتم بناء الفرضيات الإحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0.01؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.01.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.672	0.451	0.000	2.104	0.000	39.479	0.416	0.875	تفويض السلطة
		0.000	6.283			0.112	0.704	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين (تفويض السلطة) و (الرضا الوظيفي) 0.672 بنسبة 67.2 % وهي تمثل درجة الارتباط بينهما، وعند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.01 دلالة على وجود ارتباط بينهما، وهو ارتباط طردي متوسط.

وبلغت قيمة F (39.479) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تفويض السلطة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة t المحسوبة (6.283) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يشير إليه قيمة المعامل B التي تعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل (تفويض السلطة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (0.704) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب (0.451) من التباين في المتغير التابع، أي أن (45.1 %) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى تفويض السلطة، مقابل دلالة t لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 .

III.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة". ويتم بناء الفرضيات الإحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0.01؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.01.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التدريب على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) التدريب
		مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.773	0.598	0.000	2.082	0.000	71.417	0.333	0.693	
		0.000	8.451			0.094	0.791	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.27**

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين (التدريب) و (الرضا الوظيفي) 0.773 بنسبة 77.3 % وهي تمثل درجة الارتباط بينهما، وعند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.01 دلالة على وجود ارتباط بينهما، وهو ارتباط طردي قوي.

وبلغت قيمة F (71.417) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة t المحسوبة (8.451) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يشير إليه قيمة المعامل B التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.791) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدرب (0.598) من التباين في المتغير التابع، أي أن (59.8 %) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى التدريب، مقابل دلالة t لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 .

3.3.III. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تؤثر مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة". ويتم بناء الفرضيات الإحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0.01؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.01.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير لمشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.809	0.654	0.000	1.451	0.000	90.852	0.319	0.463	مشاركة المعلومات
		0.000	9.532			0.084	0.804	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين (مشاركة المعلومات) و (الرضا الوظيفي) 0.809 بنسبة 80.9% وهي تمثل درجة الارتباط بينهما، وعند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.01 دلالة على وجود ارتباط بينهما، وهو ارتباط طردي قوي.

وبلغت قيمة F (90.852) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (مشاركة المعلومات) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة t المحسوبة (9.532) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يشير إليه قيمة المعامل B التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (مشاركة المعلومات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.804) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدّر ب (0.654) من التباين في المتغير التابع، أي أن (65.4%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى مشاركة المعلومات، مقابل دلالة t لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 .

1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "تؤثر فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة".

ويتم بناء الفرضيات الإحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0.01.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.01.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) فرق العمل
		مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.775	0.600	0.000	2.773	0.000	71.985	0.312	0.866	
		0.000	8.484			0.095	0.808	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين (فرق العمل) و (الرضا الوظيفي) 0.775 بنسبة 77.5 % وهي تمثل درجة الارتباط بينهما، وعند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.01 دلالة على وجود ارتباط بينهما، وهو ارتباط طردي قوي.

وبلغت قيمة F (71.985) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (فرق العمل) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة t المحسوبة (8.484) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يشير إليه قيمة المعامل B التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (فرق العمل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.808) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب (0.600) من التباين في المتغير التابع، أي أن (60 %) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى فرق العمل، مقابل دلالة t لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 .

III.4.3 . اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : "يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة".

ويتم بناء الفرضيات الإحصائية كما يلي :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر من 0.01؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.01.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير التحفيز على الرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) التحفيز
		مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f	المعاملات الخطأ المعياري B	المعاملات الخطأ المعياري	
0.817	0.667	0.000	1.714	0.000	96.047	0.305	0.523	
		0.000	9.800			0.083	0.818	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.27

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغ معامل الارتباط بين (التحفيز) و (الرضا الوظيفي) 0.817 بنسبة 81.7 % وهي تمثل درجة الارتباط بينهما، وعند مستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من 0.01 دلالة على وجود ارتباط بينهما، وهو ارتباط طردي قوي.

وبلغت قيمة F (96.047) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة t المحسوبة (9.800) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يشير إليه قيمة المعامل B التي تعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.818) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب (0.667) من التباين في المتغير التابع، أي أن (66.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى التحفيز، مقابل دلالة t لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الرضا الوظيفي.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 .

III.4. الإجابة على سؤال الدراسة.

يتم في هذا الجزء الاجابة على سؤال الدراسة من خلال فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين.

من نتائج الفرضية يظهر لنا أن تفويض السلطة تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا راجع الى أن الادارة تقوم بمنح المرونة المناسبة والاستقلالية اللازمة للعاملين للتصرف في أداء مهامهم.

ومن خلال معامل التحديد يمكن القول إن تفويض السلطة تفسر ما قيمته 45.1% من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما 54.9% من الرضا الوظيفي تفسرها عوامل أخرى، التفسير الاحصائي لمعادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي حيث كلما زادت لتفويض السلطة بوحدة واحدة زاد معها الرضا الوظيفي ب 0.704، وتفسيرها الاقتصادي انه كلما زاد تفويض السلطة زاد معها الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين.

من نتائج الفرضية يظهر لنا أن التدريب يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا راجع للدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين وذلك بغية تطوير مهاراتهم.

ومن خلال معامل التحديد يمكن القول إن التدريب تفسر ما قيمته 59.8% من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما 40.2% من الرضا الوظيفي تفسرها عوامل أخرى، التفسير الاحصائي لمعادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الرضا الوظيفي حيث كلما زاد التدريب بوحدة واحدة زاد معها الرضا الوظيفي ب 0.791، وتفسيرها الاقتصادي انه كلما زاد التدريب زاد معه الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لمشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين.

من نتائج الفرضية يظهر لنا أن مشاركة المعلومات تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا راجع الى أن العمال في المؤسسة يشاركون المعلومات فيما بينهم.

ومن خلال معامل التحديد يمكن القول إن مشاركة المعلومات تفسر ما قيمته 65.4 % من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما 34.6 % من الرضا الوظيفي تفسرها عوامل أخرى، التفسير الاحصائي لمعادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي حيث كلما زادت مشاركة المعلومات بوحدة واحدة زاد معها الرضا الوظيفي 0.804، وتفسيرها الاقتصادي انه كلما زادت مشاركة المعلومات زاد معها الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

من نتائج الفرضية يظهر لنا أن فرق العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وذلك راجع لما يحققه العمل الجماعي فرص انتماء للعمال كالصداقة داخل المؤسسة.

ومن خلال معامل التحديد يمكن القول إن فرق العمل تفسر ما قيمته 60 % من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما 40 % من الرضا الوظيفي تفسرها عوامل أخرى، التفسير الاحصائي لمعادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على الرضا الوظيفي حيث كلما زادت فرق العمل بوحدة واحدة زاد معها الرضا الوظيفي 0.808، وتفسيرها الاقتصادي انه كلما زادت فرق العمل زاد معها الرضا الوظيفي.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين.

من نتائج الفرضية يظهر لنا أن التحفيز تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وهذا راجع للنظام المتبع في المؤسسة من تحفيز معنوي ناتج عن اعطاء الافراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك معايير الترقية الموضوعية.

ومن خلال معامل التحديد يمكن القول إن التحفيز يفسر ما قيمته 66.7 % من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما 33.3 % من الرضا الوظيفي تفسرها عوامل أخرى، التفسير الاحصائي لمعادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي حيث كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة زاد معه الرضا الوظيفي 0.818، وتفسيرها الاقتصادي انه كلما زاد التحفيز زادت معه الرضا الوظيفي.

وبجمع هذه الأبعاد وأثرها على الرضا الوظيفي يمكننا القول إن التمكين له أثر على الرضا الوظيفي فهو يرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. وانه كلما زاد التمكين زاد الرضا الوظيفي للعاملين.

D. مناقشة النتائج

IV. مناقشة النتائج:

في هذا الجزء سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالدراسات السابقة والفجوة البحثية لتأكيد اضافة الدراسة وللتأكد من تغطيتها للفجوة البحثية.

- وجدنا أن التمكين الاداري من خلال ابعاده الخمسة (مشاركة المعلومات، التدريب، تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل) يرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز؛
- عمال مؤسسة سونلغاز ممتنعين في مناصبهم وذلك لان جميع ابعاد التمكين كانت محققة وبقيم مرتفعة، خاصة بعد تفويض السلطة الذي يعتبر جوهر عملية التمكين؛
- بالاعتماد على نتائج المتغيرات الديمغرافية للاستبيان وجدنا ان فئة الشباب هي الغالبة في المستجوبين يمكن ان تكون قد اثرت على النتائج ووجدنا ان الرضا الوظيفي عال لديهم، باعتبار ان الشباب عندهم حماس العمل والمبادرة وبما أنهم في بداية مسيرتهم المهنية فهم يتمتعون بالرضا الوظيفي؛
- اظهرت النتائج أن أكثر ما يرضي أفراد العينة هو طبيعة العمل الذي يؤديه من خلال أهميته وفرص التعلم فيه وكذلك الاستقرار الذي يعطيه لهم، وهذا يمكن تفسيره من خلال أنهم يعملون في واحدة من أكبر المؤسسات الوطنية والتي تساهم بالجزء الأكبر في الاقتصاد الوطني. لذلك فهم راضين بشكل كبير عن عملهم؛
- سجل بعد فرق العمل احصائيات مرتفعة لدى الافراد المستجوبين، غير أنهم لا يفضلون اداء العمل معا بل بطريقة فردية مما يجعلنا نقول ان ما يرفع رضاهم هو العلاقات الاجتماعية التي بينهم كالانتماء والصدقة التي توفرها فرق العمل وليس مشاركة العمل مع الزملاء.

IV.1. الدراسات السابقة

- تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة الأولى والتي تقول أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات؛
- تتوافق نتائج الدراسة الحالية نسبيا مع نتائج الدراسة السابقة الثانية والتي تبين ان هناك العديد من النقاط التي يجب مراعاتها من الإدارات المعنية لجعل العمال أكثر تمكينا، وهي في دراستنا الحالية تحسين الاتصال في مؤسسة سونلغاز وكذلك العلاقات النازلة بين الرؤساء ومرؤوسيههم؛
- غير انها اختلفت معها فيما يتعلق بالارتباط المتوسط بين كل من ابعاد التمكين وبين ابعاد الرضا الوظيفي، حيث أننا وجدنا الارتباط قوي بين ابعاد التمكين والرضا الوظيفي خاصة فيما يخص بعد تفويض السلطة؛

- وجدت الدراسة الثالثة أثرا ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين وكذلك دراستنا الحالية؛
- لم تجد الدراسة الحالية فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي كما وجدت الدراسة الثالثة، حيث انها كانت متوافقة الى حد كبير؛
- اختلفت تماما دراستنا مع الدراسة السابقة رقم 4 والتي لم تجد دلالة إحصائية بين التمكين وقطاع الاعلام والاتصال، حيث وجدت دراستنا أن قطاع الطاقة يوظف عمالا ذوي شهادات عالية ويدربهم تدريبات مكثفة لضمان كفاءتهم مما يجعلهم محولين لأن يمنحوا تمكينا بمستويات عالية، وذلك راجع أيضا لأنها مؤسسات وطنية كبرى ومن أكبر المساهمين في الاقتصاد الوطني؛
- اختلفت تماما دراستنا مع الدراسة السابقة رقم 4 والتي لم تجد دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وقطاع الاعلام والاتصال، حيث وجدت دراستنا أن قطاع الطاقة يؤثر على رضا العاملين فيه باعتبارهم من أكبر المساهمين في الاقتصاد الوطني؛
- تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة رقم 5 والتي وجدت أن التمكين يؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي؛
- وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة رقم 5 أيضا فيما يخص ارتفاع الرضا الوظيفي في قطاع المصارف.

2.IV. الفجوة البحثية

- وتمكننا الدراسة من اغلاق الفجوة البحثية المذكورة في مقدمتها، حيث أن نتائجها اظهرت أن تمكين عمال المؤسسات الوطنية الكبرى سيجعلهم راضين عن بيئة العمل الذين هم متواجدين فيها، مما يؤثر ايجابا على أدائهم.
- كما تعتبر هذه الدراسة الأولى التي حُصِّصت للتعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة تسيير ونقل الكهرباء والغاز (سونلغاز) الطارف. حيث أظهرت النتائج أن العمال في المؤسسات الوطنية الكبرى ممكنين بشكل كبير وهذا راجع الى سياسات المؤسسة التدريبية وحرصها على الكفاءة.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن ميزة التمكين في هذه المؤسسة هو تفويض السلطة حيث يعامل الجميع على انهم كفاءات.

الخاتمة

V. الخاتمة:

تم التطرق في هذه الدراسة الى التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع ودراسة تأثير الأول على الثاني من خلال عرض لأدبيات الموضوع أولا، حيث أكد المختصون أن التمكين يرفع من الرضا الوظيفي للعاملين. ثم قمنا بعرض للدراسات السابقة التي قام بها الباحثين في الموضوع وأكدت أيضا أن التمكين يؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي من خلال النتائج التي توصلوا إليها.

ثم قمنا بتطبيق موضوع الدراسة في مؤسسة سونلغاز من خلال الاستبيان والمقابلة الذين استخرجنا بهما نتائج الدراسة التي تعبر معظمها على أن التمكين يرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وأجبنا كذلك على فجوتنا البحثية من خلال القول إن التمكين واجب تطبيقه في المؤسسات الجزائرية الكبرى للرفع من أداء عمالها من خلال رضاهم الوظيفي.

وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة.

V.1. أهم النتائج الدراسة:

- يؤثر التمكين من خلال أبعاده الخمسة (مشاركة المعلومات، التدريب، تفويض السلطة، التحفيز، فرق العمل) على رفع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- لدى عمال مؤسسة سونلغاز رضا وظيفي عالي؛
- يفضل عمال مؤسسة سونلغاز العمل في فريق فقط لأجل العلاقات الاجتماعية ولا يفضلون اقتسام المهام معا؛
- يفضل عمال سونلغاز لو ارتفع راتبهم أكثر؛
- هناك مشاركة كبيرة للمعلومات في بيئة المؤسسة محل الدراسة؛
- فئة الشباب هي الفئة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة؛
- أغلب العمال في مؤسسة سونلغاز متحصلين على شهادات جامعية؛
- الاستقلالية والمرونة في العمل أكثر ما يزيد الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؛
- أكثر بعد يرفع من الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز هو تفويض السلطة؛
- للدورات التدريبية أهمية قصوى في رفع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- نظام الترقية من خلال الكفاءة يرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ينتج رضا عمال مؤسسة سونلغاز من رضاهم على طبيعة عملهم وادراكهم لأهميته بشكل كبير.

2.V. التوصيات:

- التركيز على العلاقات وقنوات الاتصال النازلة ما بين المرؤوسين ورؤسائهم لأنها شكلت أقل النتائج من خلال الدراسة؛
- الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية للعمال نظرا لأثارها الايجابية على معنويات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي؛
- تقسيم العمل بطريقة أكثر فردية، حيث سجل عمال سونلغاز تدني في تفضيلهم للعمل الجماعي. وباعتبار العمل الفريقي مهم لا يمكن التخلي عنه يمكن اعادة النظر في تقسيم الأنشطة والمهام داخل الفريق الواحد؛
- تشجيع واتباع التدريب داخل المؤسسة من خلال الطرق التي تساعد على ذلك مثل المرافقة؛
- العمل على تفعيل عملية الاتصال باعتبارها تدخل في جميع أبعاد التمكين التي تطرقنا إليها في دراستنا هذه في المؤسسة محل الدراسة.

3.V. حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات احصائية كمية فقط ولم نتطرق الى اي من الادوات النوعية؛
- تمت هذه الدراسة فقط في فرع من فروع المؤسسة الكبرى سونلغاز ولم تكن شاملة للمجمع ككل؛
- مدة الدراسة الميدانية كان قصيرا (خلال شهر ماي) نظرا لأنها مذكرة ماستر؛
- درس الموضوع فقط متغيري التمكين والرضا الوظيفي، غير أنه هناك متغيرات وسيطة يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي وتكون مفسرا لكثير من النتائج.

4.V. آفاق الدراسة

انطلاقا من حدود الدراسة التي تم ذكرها سابقا يمكن ان تكون العناوين الآتية بمثابة تكملة للدراسة الحالية وسد القصور فيها:

- أثر التمكين الاداري في رفع رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز بجميع فروعها؛
- أثر الرضا الوظيفي على تحسين الاداء في مؤسسة سونلغاز؛
- أثر التمكين الاداري على رفع الاداء من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؛
- أثر التمكين الاداري على رفع الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التحفيز كمتغير وسيط.

المراجع

VI . قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

العتيبي; زويد, محمد;. (2010). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الأولى، المحرر) الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العزاوي, نجم عبد الله;. (2013). تطوير إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.

الكبيسي, عامر;. (2000). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات . مصر: المكتب الجامعي الحديث.

الهاشمي, لوكي ; وآخرون;. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي . عمان: دار الأيام للطباعة والنشر.

ايهاب, عيسى; طارق, عبد الرؤوف. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني . القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

برني, لطيفة. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية . بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية جامعة بسكرة.

تدرانت, فاطمة;. (2014-2015). أثر التمكين على الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة بناء الهاكل المعدنية المصنعة *baticim* وحدة أم البواقي، مذكرة ماجستير. أم البواقي: قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي.

جلاب, أحسان دهش; كمال كاظم, طاهر حسيني;. (2014). إدارة التمكين والإندماج. (الطبعة الثانية، المحرر) عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

حمدي, هشام. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. (الطبعة الأولى، المحرر) الرياض: دار الراجية للنشر والتوزيع.

سالم سلامة, محمد وليد;. (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية، المجلد الثاني (العدد 6)، 22.

سالم عوض, عبد الستار;. (2018). العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي. القاهرة: مجلة الإدارة والإقتصاد.

صفا , جواد;. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (32).

عبد الاسلام ذياب, منصور حبتور;. (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن. مجلة الجامعة الوطنية (العدد 18)، 390 387.

عبد المنعم; عبد الحفي;. (1984). علم الاجتماع الصناعي. (الطبعة الأولى، المحرر) مصر: المكتب الجامعي الحديث.
عز الدين, لرقم; عبد الحق, بن نصر;. (2018). واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية. مجلة أفاق علمية، المجلد 10 (العدد الثاني)، 68.

عزيز العبادي, خالد محمود; صفد مظفر , محمد الدباغ;. (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق. العراق: مجلة الرافدين للعلوم الرياضية.

عوض الشاوش, عماد;. (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من جهة نظر الإدارة الوسطى والعليا. المجلة العربية للنشر العلمي (السابع والعشرون)، 528.

ماجد, محمد; ابراهيم, عبد العالي. (2020). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير. مصر: قسم التربية جامعة سادات.

معراج, قدري أحمد;. (2015-2014). أثر التمكين على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة للشركة سونطراك بسكرة، مذكرة دكتوراه. بسكرة: قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

يعلاوي, كريم; بعطوش, خليل;. (2015-2014). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* فرع رأس الواد، مذكرة دكتوراه. برج بوعرييج: قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

- Barry, T., Longacre, M., Carney, K. O., & Patterson, S. (2019). Team inclusion and empowerment among nursing staff in long-term care. *Geriatric Nursing*, 40(issue 2019), 487-493. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2019.03.014>
- Carole , Eagle; Luby;. (2006). *A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A College*. USA: University Of Florida.
- Goetsch, David; Stanley, Davis;. (2000). *Quality Manegent: Introduction to Total Quality Management for processing and services*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hannah, J. (2007). The Role of Education and Training in the Empowerment and Inclusion of Migrants and Refugees. *Education and Society*, 25(1), 5-23.
- HEESUP , HAN; BO, MENG;. (n.d.). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Job satisfaction and employee tuover: a meta analysis. *Journal of applied psychology* , 80(2), pp. 260-290.
- Janusz, Kacprzyk; et Al;. (2009). *Advances in Intelligent Systems and Computing* . Berlin: Springer.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Job satisfaction and absenteeism: a meta analysis. *Journal of applied psychology*, 76(4), pp. 516-526.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). A job satisfaction-job performance relashioship: a qualitative and quantitative review. *Psychology bulletin*, 127(3), pp. 376-407.
- K.L, Murrel; M, Meredith;. (2000). *Empowering Emloyee*. New York : McGraw-Hill.
- Khan, J., Javed, B., Mubarak, N., Bashir, S., & Jaafar, M. (2020). Psychological Empowerment and Project Success: The Role of Knowledge Sharing. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 69(6), 1-12. doi: 10.1109/TEM.2020.3026093
- Lambe, J., Webb, K., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5-16. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.003>
- Lander, F;. (2009). Multiple Impocts Of Organizational Climate And Individual Value System Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychoçlogy Journal*.

- McConnell, C. R. (1995). Delegation versus empowerment: what, how, and is there a difference? *Health care supervision*, 14(1), 69-79.
- Myrna, J. W. (2010). Strategic Delegation: The Key to Increased Productivity and Higher Performance. *Employment Relations Today* , 37(1), 51-60. doi:<https://doi.org/10.1002/ert.20285>.
- Seibert, ; S.E; Wang; G. & Courtright; S.H;. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and TEAM Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*.(96(5)).
- Shackleton;. (1995). *Business Leadership Essential business psychology*. Cengage Learning EMEA.
- Somech, A. (2005). Teachers' Personal and Team Empowerment and Their Relations to Organizational Outcomes: Contradictory or Compatible Constructs? *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266. doi:10.1177/0013161X04269592.
- Spreitzer; G.M;. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*(38(5)), 1442-1465.
- Storm, M., Xi, A., & Khan, A. (2018). Women's empowerment in India: assessment of women's confidence before and after training as a lay provider. *Science Direct*, 6(special issue), 44. doi:[https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30173-6](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30173-6).
- Wang, W.-T., Wang, Y.-S., & Chang, W.-T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 23(6), 1039-1076. doi:10.1108/JKM-07-2018-0423.

الملاحق

المحلق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الطارف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وسيلة لإعداد مذكرة تخرج بعنوان: " أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة" والمعلومات التي تحتويها ستساعد في الإجابة على إشكالية البحث والتوصل الى استخراج النتائج بناء عليها . لذا ندعوكم إلى الإجابة بكل موضوعية، مع الشكر الجزيل.

مصطلحات الدراسة:

التمكين Empowerment هو إعطاء الحرية والاستقلالية للفرد ليتخذ القرارات التي يراها مناسبة في مجال عمله دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر أو الإدارة.
الرضا الوظيفي Satisfaction au travail هو شعور الراحة والاستقرار والقبول الذي يحسه الفرد اتجاه عمله ومؤسسته، ويبنى من خلال ما تقدمه له المؤسسة من حوافز ومناخ تنظيمي سليم وغيرها.

من اعداد:

- بن صيد أمين

- هناد عبد الغاني

تحت اشراف: أ/ لعوادي ريم

إذا أردت الإطلاع على نتائج الدراسة ضع بريدك الإلكتروني هنا:

E-mail :

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

✓ القسم الأول: معلومات وبيانات تخص الموظف "العامل".

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعاملين في قطاع سونلغاز بولاية الطارف، وذلك بغرض تحليل النتائج فيما بع، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 من 31 الى 35 من 36 الى 40

3- المؤهل العلمي:

اقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها:

اقل من 5 دورات 5 الى 7 دورات من 7 الى 10 دورات لم يتلقى اي دورة

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات لمخاور الاستبيان

المتغير المستقل: التمكين

موافق بشدة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
					تفويض السلطة
					تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك
					تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك
					تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك
					توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية
					التدريب
					تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					يتاح للعاملين فرص التعلم لإكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم
					تبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب
					توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارتك
					مشاركة المعلومات
					تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين
					يعمل رئيسك على امدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك
					تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم
					تعمل سونلغاز على تطوير المكتسبات المعرفية في المجال عملي
					فرق العمل
					تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك
					يمكن العمل الجماعي من اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل

					تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل
					يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات صداقة
					التحفيز
					تقدر الإدارة جهودك في العمل
					تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية
					نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات
					تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة اقل	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به					
يشبع راتبك حاجاتك الأساسية					
توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر					
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل					
تربطك علاقة جديدة مع المجموعة التي تعمل فيها					
انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة					
تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه					
تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملك					
يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية					
يتوفر لك كعامل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك					

المحور الأول: التمكين

صدق الاتساق الداخلي لبعده تفويض السلطة

Correlations

		تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لتفويض السلطة	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية		
Spearman's rho	تفويض السلطة	Correlation Coefficient	1,000	,826**	,652**	,713**	,714**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك		Correlation Coefficient	,826**	1,000	,446**	,529**	,398**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,000	,004
		N	50	50	50	50	50
تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك		Correlation Coefficient	,652**	,446**	1,000	,237	,272
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,097	,056
		N	50	50	50	50	50
تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك		Correlation Coefficient	,713**	,529**	,237	1,000	,403**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,097	.	,004
		N	50	50	50	50	50
توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية		Correlation Coefficient	,714**	,398**	,272	,403**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,056	,004	.
		N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

صدق الاتساق الداخلي لبعء التءرب

Correlations

		التءرب	فما بئهم	فما للءاملن فرص التعلم واكتساب أءفاء ءبءل الخبراء فما بئهم	ءبئى الإءارة ءطة واضءة للتءرب	ءوفر لك الإءارة ءورات ءرببئة لءطوبر مءارءك
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,784**	,654**	,762**	,724**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
ءبءل الخبراء فما بئهم ءبءل الإءارة للءاملن على	Correlation Coefficient	,784**	1,000	,244	,499**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,087	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
فما للءاملن فرص التعلم لاءتساب أءفاء ءبءة فم مءال عملهم	Correlation Coefficient	,654**	,244	1,000	,403**	,280*
	Sig. (2-tailed)	,000	,087	.	,004	,049
	N	50	50	50	50	50
ءبئى الإءارة ءطة واضءة للتءرب	Correlation Coefficient	,762**	,499**	,403**	1,000	,330*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	.	,019
	N	50	50	50	50	50
ءوفر لك الإءارة ءورات ءرببئة لءطوبر مءارءك	Correlation Coefficient	,724**	,574**	,280*	,330*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,049	,019	.
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الاتساق لبعد مشاركة المعلومات

Correlations

		مشاركة المعلومات	تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين	يعمل رئيسك على امداك بالمعلومات اللازمة حول عملك	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	تعمل سونلغاز بتطوير المكتسبات المعرفية في المجال العملي	
Spearman's rho	مشاركة المعلومات	Correlation Coefficient	1,000	,750**	,738**	,860**	,639**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين		Correlation Coefficient	,750**	1,000	,380**	,589**	,396**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,006	,000	,004
		N	50	50	50	50	50
يعمل رئيسك على امداك بالمعلومات اللازمة حول عملك		Correlation Coefficient	,738**	,380**	1,000	,491**	,310*
		Sig. (2-tailed)	,000	,006	.	,000	,029
		N	50	50	50	50	50
تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم		Correlation Coefficient	,860**	,589**	,491**	1,000	,458**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,001
		N	50	50	50	50	50
تعمل سونلغاز على تطوير المكتسبات المعرفية في المجال العملي		Correlation Coefficient	,639**	,396**	,310*	,458**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,029	,001	.
		N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الاتساق لبعد فرق العمل

Correlations

		فرق العمل	تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل	يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات صداقة
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,536**	,845**	,744**	,746**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	Correlation Coefficient	,536**	1,000	,481**	,147	,087
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,308	,546
	N	50	50	50	50	50
يمكن العمل الجماعي من اقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	Correlation Coefficient	,845**	,481**	1,000	,504**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001
	N	50	50	50	50	50
تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل	Correlation Coefficient	,744**	,147	,504**	1,000	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,308	,000	.	,000
	N	50	50	50	50	50
يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات صداقة	Correlation Coefficient	,746**	,087	,458**	,567**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,546	,001	,000	.
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

صدق الاتساق لبعء التحفيز

Correlations

	التحفيز	تقدر الإدارة جهودك في العمل	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية		
Spearman's rho	التحفيز	Correlation	1,000	,846**	,774**	,547**	,815**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
تقدر الإدارة جهودك في العمل	تقدر الإدارة جهودك في العمل	Correlation	,846**	1,000	,567**	,310*	,607**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,028	,000
		N	50	50	50	50	50
تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	Correlation	,774**	,567**	1,000	,246	,507**
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,084	,000
		N	50	50	50	50	50
نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات	نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات	Correlation	,547**	,310*	,246	1,000	,317*
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000	,028	,084	.	,025
		N	50	50	50	50	50
تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	Correlation	,815**	,607**	,507**	,317*	1,000
		Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,025	.
		N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الاتساق لفقرات الرضا الوظيفي

Correlations

		يوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك	تشعر بأهمية قيمة العمل الذي تمارسه	تربطك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	علاقة جديدة مع مجموعة التي تعمل فيها	يراعي رئيسك المباشر في العمل	قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين حاجاتك الأساسية	يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به			
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,861**	,868**	,646**	,912**	,780**	,603**	,726**	,833**	,702**	,811**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	Correlation Coefficient	,861**	1,000	,790**	,572**	,787**	,613**	,351*	,581**	,736**	,626**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	Correlation Coefficient	,868**	,790**	1,000	,566**	,807**	,631**	,467**	,606**	,722**	,564**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	Correlation Coefficient	,646**	,572**	,566**	1,000	,629**	,681**	,209	,431**	,421**	,401**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,145	,002	,002	,004	,005
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل	Correlation Coefficient	,912**	,787**	,807**	,629**	1,000	,656**	,497**	,638**	,714**	,659**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تربطك علاقة جديدة مع المجموعة التي تعمل فيها	Correlation Coefficient	,780**	,613**	,631**	,681**	,656**	1,000	,418**	,526**	,531**	,399**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,002	,000	,000	,004	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	Correlation Coefficient	,603**	,351*	,467**	,209	,497**	,418**	1,000	,532**	,464**	,354*	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,001	,145	,000	,002	.	,000	,001	,012	,002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه	Correlation Coefficient	,726**	,581**	,606**	,431**	,638**	,526**	,532**	1,000	,627**	,385**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	.	,000	,006	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عمالك	Correlation Coefficient	,833**	,736**	,722**	,421**	,714**	,531**	,464**	,627**	1,000	,680**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000	.	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
يتوفر لك كعامل فرص ترقية مستقبلية	Correlation Coefficient	,702**	,626**	,564**	,401**	,659**	,399**	,354*	,385**	,680**	1,000	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,004	,012	,006	,000	.	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
يتوفر لك كعامل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك	Correlation Coefficient	,811**	,663**	,632**	,388**	,673**	,606**	,437**	,548**	,732**	,708**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,002	,000	,000	,000	.
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	30

الملحق رقم 04: النتائج المتعلقة بالأسئلة الديمغرافية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	48,0	48,0	48,0
	أنثى	26	52,0	52,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	15	30,0	30,0	30,0
	من 31 الى 35 سنة	16	32,0	32,0	62,0
	من 36 الى 40 سنة	14	28,0	28,0	90,0
	من 41 سنة فما فوق	5	10,0	10,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	2	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	14	28,0	28,0	32,0
	جامعي	32	64,0	64,0	96,0
	دراسات عليا	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	14	28,0	28,0	28,0
	أكثر من 5 سنوات و أقل من 10 سنوات	22	44,0	44,0	72,0
	أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	11	22,0	22,0	94,0
	أكثر من 15 سنة	3	6,0	6,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		دورات تدريبية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 دورات	19	38,0	38,0	38,0
	من 5 الى 7 دورات	26	52,0	52,0	90,0

من 7 الى 10 دورات	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistics

	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتك	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامك	توفر لك وظيفتك الفرصة لاتخاذ القرار بالاستقلالية	تفويض السلطة
N	Valid 50	50	50	50	50
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,4800	3,5800	3,7000	3,6000	3,5900
Std. Deviation	1,31304	1,35662	1,14731	1,26168	,94594

Statistics

	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	توفر لك الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتك	التدريب
N	Valid 50	50	50	50	50
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,2000	3,6000	3,2800	3,6200	3,4250
Std. Deviation	1,44279	1,29363	1,24605	1,22708	,96923

Statistics

	تشاركون المعلومات فيما بينكم كعاملين	يعمل رئيسك على امدادك بالمعلومات اللازمة حول عملك	تساهم المعرفة المكتسبة في أداء العاملين لعملهم	تعمل سونلغاز بتطوير المكتسبات المعرفة في المجال العملي	مشاركة المعلومات
N	Valid 50	50	50	50	50
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,8600	3,3800	3,6200	3,7600	3,6550
Std. Deviation	1,30946	1,29189	1,30759	1,18769	,99731

Statistics

	تستمتع بالعمل الجماعي أفضل من العمل بمفردك	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	تجد ان العمل الجماعي يزيد من نشاطك ودافعيتك نحو العمل	يحقق لك العمل الجماعي حاجتك المختلفة مثل الحاجات الاجتماعية كعلاقات صداقة	فرق العمل
N	Valid 50	50	50	50	50
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	2,5400	2,8600	3,4000	3,7600	3,1400
Std. Deviation	1,16426	1,30946	1,29363	1,50591	,95051

Statistics

		تقدير الإدارة جهودك في العمل	تقوم الإدارة بتشجيعك على تحمل المسؤولية الشخصية	نظام العمل المتبع في سونلغاز يسمح لك بمشاركة في اتخاذ القرارات	تعد كفاءة العاملين معيار مهم في نظام الترقية	التحفيز
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,0000	3,3800	3,9600	3,7400	3,5200
Std. Deviation		1,45686	1,17612	1,17734	1,39694	,98954

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به	50	3,2600	1,36740
يشبع راتبك حاجاتك الأساسية	50	3,2200	1,29819
توجد قناة اتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك المباشر	50	3,2200	1,23371
يراعي رئيسك المباشر النواحي الإنسانية في العمل	50	3,2400	1,33340
تربطك علاقة جديدة مع مجموعة التي تعمل فيها	50	3,7400	1,22574
انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة	50	3,5800	1,17959
تشعر بأهمية وقيمة العمل الذي تمارسه	50	3,4600	1,24884
تشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عمالك	50	3,5000	1,24949
يتوفر لك كعامل ترقية مستقبلية	50	3,3000	1,03510
يوفر لك العمل فرص مناسبة لتطوير مهاراتك	50	3,5000	1,37396
y	50	3,4020	,99129
Valid N (listwise)	50		

الملحق رقم 06: إختبار فرضيات

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,672 ^a	,451	,440	,74191	2,062

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,672 ^a	,451	,440	,74191	2,062

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,875	,416		2,104	,041
	x1	,704	,112	,672	6,283	,000

a. Dependent Variable: y

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,773 ^a	,598	,590	,63499	1,650

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,796	1	28,796	71,417	,000 ^b
	Residual	19,354	48	,403		
	Total	48,150	49			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,693	,333		2,082	,043
	x2	,791	,094	,773	8,451	,000

a. Dependent Variable: y

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,809 ^a	,654	,647	,58887	1,763

a. Predictors: (Constant), x3

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,505	1	31,505	90,852	,000 ^b
	Residual	16,645	48	,347		
	Total	48,150	49			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,463	,319		1,451	,153
	x3	,804	,084	,809	9,532	,000

a. Dependent Variable: y

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,775 ^a	,600	,592	,63348	1,628

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,887	1	28,887	71,985	,000 ^b
	Residual	19,262	48	,401		
	Total	48,150	49			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,866	,312		2,773	,008
	x4	,808	,095	,775	8,484	,000

a. Dependent Variable: y

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,817 ^a	,667	,660	,57816	1,786

a. Predictors: (Constant), x5

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,105	1	32,105	96,047	,000 ^b
	Residual	16,045	48	,334		
	Total	48,150	49			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,523	,305		1,714	,093
	x5	,818	,083	,817	9,800	,000

a. Dependent Variable: y

اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,901 ^a	,813	,809	,43362	2,088

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,124	1	39,124	208,078	,000 ^b
	Residual	9,025	48	,188		
	Total	48,150	49			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X

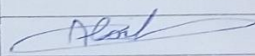

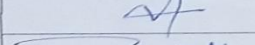
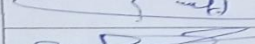
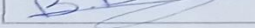
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,334	,266		-1,256	,215
	X	1,078	,075	,901	14,425	,000

a. Dependent Variable: y

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة والمدراء المحكمين

الاسم واللقب	الصفة	الامضاء
إسماعيل علوي	استاذ محاضر اب	
سفيان بن قديح	استاذ محاضر اب	
طار عبد القدوس	استاذ محاضر (٦)	
زكري حسان	مدير وكالة الادعان	
بن ساعد دحل	المدير العام لقطاع تطوير الموارد البشرية والتكوين	

تصريح بإجراء تربص

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli benjdid - el tarf
مدرسة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

الطارف في : 2024/03/18/307

م : 145 / ج / ك ع / ا ق ع ت / 2024

إلى السيد /

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهم الدراسي وفق متطلبات التخرج
وتحضير مذكرة التخرج، نطلب من سيادتكم إفادكم من الرصيد الوثائقي والحبرات الموجودة على مستوى
ممتلككم، والسماح بطلبة الآتية أسمائهم من اعتماد رئيسكم ومسؤوليكم:

الطالب (ة) : **بن هسيب أمين**

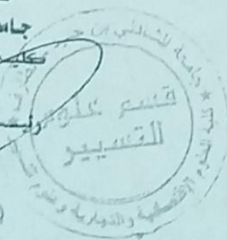
الطالب (ة) : **هناد عبد العالي**

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في
ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
مدرسة العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
رئيس قسم علوم التسيير
الطرفة
فريدة كافي



امضاء وختم الهيئة المستقبلية

مدايني عبد القادر

18 مارس 2024